

Diseño y documentación de un modelo de incentivos en la División de Gestión de
Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander

Natalia Yara Rodríguez y Karen Viviana Hernández Zabala

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniería Industrial

Directora

Edna Rocío Bravo Ibarra

Ph. D en administración de empresas

Codirectoras

Olga Patricia Chacón Arias

Ph. D en Ciencias Administrativas

Daniela Patricia Arrieta Charris

Ing. Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A mis padres y hermano por todo su esfuerzo, apoyo, consejos, comprensión y amor.
Son el motor que impulsa mis deseos de superación, la razón de ser y centro de mi vida.

Los amo con el alma. ¡esto es para ustedes!

Natalia Yara.

A mis padres y a Alejandro, con todo el cariño y amor, les dedico el primero de muchos triunfos.

Son mi guía, motivación y fortaleza.

¡Por ustedes y para ustedes soy lo que soy hoy en día!

Los amo.

Karen V.

Agradecimientos

A Dios, por darme fuerza cuando me faltaba.

A mi madre, Ana Sofía, por sus sabios consejos, paciencia y apoyo.

A mi padre, Israel, por siempre creer en mí, incluso cuando ni yo lo hacía.

A ellos dos, por mostrarme que, con trabajo duro, esfuerzo y constancia
los sueños se hacen realidad.

A mi hermano, Felipe, por ser mi motivación para salir adelante.

A todas aquellas personas que formaron parte del proceso y en algún momento me
ayudaron a salir del fondo dándome ánimos para seguir.

Natalia Yara.

Agradezco a Dios por darme la vida.

A mi papá en el cielo por cuidarme y acompañarme siempre.

A mi mami por siempre apoyarme incondicionalmente y creer en mí.

A mi amor, por darme palabras de aliento y consejos que me han convertido en una mejor
persona y profesional.

A mi hermana, tíos, primos y nonitos quienes han estado cerca en el proceso, apoyándome.

Karen V.

Gracias, profesora Olga Chacón, por el tiempo y la dedicación. Le queremos agradecer también al profesor Jhon Alexander Monsalve Flórez por todo su apoyo durante el desarrollo del presente proyecto, por involucrarse con su labor como docente del programa SEA Lenguaje, a tal punto de brindarnos su amistad; sin su ayuda esto no habría sido posible.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
Cumplimiento de los objetivos	17
1. Planteamiento del problema.....	18
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo General.....	21
2.2 Objetivos Específicos.....	21
3. Análisis bibliométrico	22
4. Revisión preliminar de la literatura.....	25
5. Marco Referencial.....	31
5.1 Marco de antecedentes	31
5.2 Marco Teórico.....	36
5.2.1 Revisión sistemática.....	36
5.2.2 Incentivos	37
5.2.2.1 Tipos de incentivos.	38
5.2.2.1.1 Incentivos Monetarios.....	38
5.2.2.1.2 Incentivos no monetarios.	40
5.2.2.2 Clasificación de los incentivos.....	40
5.2.2.2.1 Positivos.....	40
5.2.2.2.2 Negativos.	40
5.2.2.2.3 Directos.....	40

5.2.2.2.4 Indirectos.....	41
5.2.3 Sistema de incentivos.....	41
5.2.4 Capital humano.	41
5.2.5 Gestión del capital humano.....	41
5.2.6 Análisis contenido web	42
6. Sistemas de incentivos, sus ventajas y desventajas	42
6.1 Ventajas y desventajas de los incentivos basados en la producción o destajo.....	42
6.2 Ventajas y desventajas de los bonos de producción	43
6.3 Ventajas y desventajas de la compensación por experiencia y conocimiento	44
6.4 Ventajas y desventajas de las comisiones	45
6.5 Ventajas y desventajas de la curva de madurez	46
6.6 Ventajas y desventajas del plan de estándares por hora	47
7. Análisis Web.....	47
7.1 Proceso de selección de tweets	48
7.2 Bibliometría análisis de contenido web	49
7.3 Resultados análisis de contenido web.....	51
8. División de Recursos Humanos y los incentivos actuales UIS.....	54
8.1 Misión	54
8.2 Visión.....	55
8.3 Funciones del área de recursos humanos	55
8.4 Incentivos al personal docente	61
8.4.1 Premio Eloy Valenzuela como reconocimiento a los mejores investigadores miembros de la Comunidad Universitaria	61

8.4.2 Otorgamiento de los reconocimientos: Profesor Distinguido y Profesor Emérito	62
8.4.3 Otorgamiento del reconocimiento: Profesor Laureado.....	62
8.4.4 Otorgamiento del Premio a la Innovación Pedagógica.....	63
8.4.5 Reconocimiento por años de servicio	64
8.4.6 Reconocimiento a los pensionados de la UIS por sus invaluable servicios al Alma Máter.....	65
8.4.7 Otros estímulos al personal docente	66
8.4.7.1 Puntos salariales por Productividad Académica.....	66
8.4.7.2 Puntos salariales o de bonificación por desempeño destacado de la labor docente.....	66
8.4.7.3 Puntos salariales por cargos de Dirección.....	67
8.4.7.4 Ascensos de categoría en el escalafón docente.....	67
8.4.7.5 Bonificaciones no constitutivas de salario.....	68
8.4.7.6 Estímulos de la VIE (Por Investigación y Extensión).....	68
8.5 Incentivos al personal administrativo	69
8.5.1 Reconocimiento por años de servicio	69
8.5.2 Reconocimiento a pensionados UIS por sus invaluable servicios al Alma Máter	70
8.5.3 Otros estímulos al personal administrativo.....	71
8.5.3.1 Puntos salariales por Productividad Académica.....	71
8.5.3.2 Ascensos de categoría en el escalafón administrativo profesional.....	71
8.5.3.3 Promociones de grado para personal no profesional.....	71
8.5.3.4 Bonificaciones no constitutivas de salario para profesionales y técnicos.....	72
9. Generalidades del estudio para el diseño del modelo de incentivos.....	72

9.1 Tipo de estudio.....	73
9.2 Población.....	74
9.3 Tamaño de muestra	74
9.4 Muestreo Estratificado	76
9.5 Instrumentos de recolección de datos: Encuesta y entrevista	77
9.5.1 Entrevista	77
9.5.2 Encuesta	78
10. Análisis de resultados	80
10.1 Datos sociodemográficos	82
10.2 Caracterización laboral	83
10.3 Identificación de intereses.....	83
10.4 Otros resultados que aportan al diseño del modelo de incentivos	86
10.4.1 Tiene hijos vs incentivos enfocados al: Núcleo familiar, Reconocimiento grupal o Reconocimiento personal.....	86
10.4.2 Edad del funcionario vs. Qué importancia le atribuye a ser reconocido	86
10.4.3 Tiempo de labor en la UIS vs. tipo de vinculación.....	87
10.4.4 En el caso de recibir incentivos no monetarios, prefiere que estos se encuentren enfocados al vs. personal a cargo.....	87
10.4.5 Puedo ver con claridad como mi trabajo influye en el éxito de la U vs. Tiempo de labor	88
11. Diseño del modelo de incentivos	88
12. Confrontación del sistema de incentivos actual vs propuesto	91
12.1 Ventajas y desventajas de los modelos.	94
12.1.1 Ventajas del modelo actual	94

12.1.2 Desventajas del modelo actual.....	95
12.1.3 Ventajas del modelo propuesto.....	95
12.1.4 Desventajas del modelo propuesto.....	96
13. Conclusiones.....	97
Referencias Bibliográficas	101

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de los objetivos.</i>	17
Tabla 2. <i>Funciones de la DGTH relacionadas con el tema de incentivos.</i>	57
Tabla 3. <i>Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.</i>	58
Continuación tabla 3. <i>Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.</i>	59
Continuación tabla 3. <i>Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.</i>	60
Tabla 4. <i>Reconocimientos por años de servicio para el personal docente.</i>	65
Tabla 5. <i>Reconocimientos por años de servicio para el personal administrativo.</i>	70
Tabla 6. <i>Población del estudio.</i>	74
Tabla 7. <i>Muestra para la prueba piloto.</i>	75
Tabla 8. <i>Definición de estratos y muestra del estudio.</i>	77
Tabla 9. <i>Organización de variables</i>	81
Continuación tabla 9. <i>Organización de variables.</i>	82
Tabla 10. <i>Incentivos para el personal Docente</i>	89
Tabla 11. <i>Incentivos para el personal Administrativo</i>	89
Tabla 12. <i>Incentivos para el personal Directivo</i>	90
Tabla 13. <i>Incentivos para el personal Profesional</i>	90
Tabla 14. <i>Incentivos para el personal Técnico</i>	90
Continuación tabla 14. <i>Incentivos para el personal Técnico</i>	91
Tabla 15. <i>Incentivos para el personal Operativo</i>	91
Tabla 16. <i>Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto.</i>	92
Continuación tabla 16. <i>Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto.</i>	93

Continuación tabla 16. *Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto*..... 94

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Número de documentos publicados por año</i>	24
Figura 2. <i>Número de veces que el texto fue citado.</i>	25
Figura 3. <i>Análisis por tipo de Tweet.</i>	49
Figura 4. <i>Análisis de cantidad de tweets por año.</i>	50
Figura 5. <i>Categorías análisis web.</i>	51
Figura 6. <i>Estructura organizacional de la División de Recursos Humanos</i>	56

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS.

Apéndice A. Resultados de la encuesta y análisis por estratos.

Apéndice B. Análisis de resultados.

Apéndice C. Correlaciones de variables.

Apéndice D. Análisis de correlaciones.

Apéndice E. Modelo de incentivos.

Apéndice F. Artículo.

Resumen

Título: Diseño y documentación de un modelo de incentivos en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander*

Autor: Natalia Yara Rodríguez, Karen Viviana Hernández Zabala**

Palabras Clave: Capital humano, Incentivos, Modelo de incentivos, Talento humano.

Descripción: Ante la ausencia de un modelo de incentivos en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander (DGTH - UIS) y teniendo en cuenta que los colaboradores son el activo más importante en las organizaciones, surge la necesidad de diseñar y documentar un modelo de incentivos en la DGTH-UIS que se adecúe a las necesidades de la institución y motive a los funcionarios a mejorar su desempeño, por lo cual es de suma importancia otorgar incentivos que sean acorde a sus motivaciones. Para llevar a cabo el modelo de incentivos, se realiza, en primer lugar, una revisión sistemática sobre los modelos de incentivos en el contexto de la gestión del capital humano; luego, se efectúa un análisis web; posteriormente, se realiza una entrevista a la jefe de la DGTH - UIS; después, se hace una revisión documental de los reconocimientos que actualmente son aplicados por la universidad; paso seguido, se aplica una encuesta a funcionarios por muestreo estratificado. Finalmente, se diseña el modelo de incentivos en función de las necesidades identificadas en la encuesta. Este modelo está orientado a cada uno de los estratos que comprenden el personal administrativo y docente de la UIS, con el propósito de crear un sentido de pertenencia en los empleados y así retener personal valioso para la institución.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD en Administración de Empresas. Codirector: Olga Patricia Chacón Arias. PhD en Ciencias Administrativas. Daniela Patricia Arrieta Charris. Ing. Industrial.

Abstract

Title: Design and documentation of an incentive model in the Human Talent Management Division of the Industrial University of Santander *

Author: Natalia Yara Rodríguez, Karen Viviana Hernández Zabala **

Key Words: Human Capital, Incentives, Incentive Model, Human Talent.

Description: In the absence of an incentive model in the Human Talent Management Division of the Industrial University of Santander (DGTH - UIS) and taking into account that collaborators are the most important asset in organizations, the need arises to design and document an incentive model in the DGTH-UIS that is adapted to the needs of the institution and motivates officials to improve their performance, which is why it is extremely important to grant incentives that are consistent with their motivations. To carry out the incentive model, a systematic review of the incentive models in the context of human capital management is carried out; then a web analysis is carried out; subsequently, an interview is carried out with the head of the DGTH - UIS; later, a documentary review is made of the recognitions that are currently applied by the university; This is followed by a survey of officials by stratified sampling. Finally, the incentive model is designed based on the needs identified in the survey. This model is aimed at each of the strata that comprise the administrative and teaching staff of the UIS, in order to create a sense of belonging in the employees and thus retain valuable personnel for the institution.

* Degree Work

** Faculty of Mechanical Physical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Edna Rocío Bravo Ibarra. PhD in Business Administration. Co-director: Olga Patricia Chacón Arias. PhD in Administrative Sciences. Daniela Patricia Arrieta Charris. Ing. Industrial.

Introducción

Rizo (2020) expresa que “los buenos negocios son exitosos cuando se apoyan en la motivación que transmiten a sus empleados. Esta motivación puede ser precisamente un incentivo, premio o gratificación económica que se ofrece o entrega a una persona por su mejor esfuerzo”. La forma de crear cultura de productividad en las organizaciones y construir una visión compartida es acoger un modelo de incentivos que valore el desempeño del talento humano y se adapte a los intereses de ambas partes, entendiendo que las personas esperan que su trabajo sea un medio por el cual se alcance la superación y se reconozcan sus esfuerzos; logrando un alto grado de satisfacción en el área laboral y personal, disminuyendo las tasas de ausentismo, rotación de personal y conflictos entre compañeros de trabajo.

Este trabajo de investigación tiene como propósito principal diseñar y documentar un modelo de incentivos en la División de Gestión del Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander. Actualmente, la universidad no cuenta con un modelo adecuado de incentivos que permita mantener motivado al personal, es de mencionar que la UIS lleva a cabo evaluaciones de desempeño a sus empleados en las que, si el resultado es bueno, no se les incentiva a seguir desarrollando sus actividades laborales de esa manera y, además, no reciben un reconocimiento por dicho logro; por el contrario, si el resultado no es favorable el empleado debe realizar un plan de mejoramiento.

Para esta investigación se utilizará la información disponible de la Universidad Industrial de Santander, contando con el apoyo de la actual Jefe de la División de Gestión del Talento Humano y de algunos de los colaboradores que actualmente laboran en ella; esta información se recopilará haciendo uso de revisión documental y por medio de una herramienta de diagnóstico,

la cual servirá como base para analizar los resultados y a su vez plantear la propuesta de un modelo de incentivos que se adecúe de la mejor manera a la institución.

Es necesario mencionar que, la gestión de los recursos humanos busca la satisfacción laboral y como consecuencia de ello, el aumento de la productividad del trabajo, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal. Es por esto que, para cumplir con el objetivo principal de este proyecto, se abordará el tópico de la gestión del capital humano en los modelos de incentivos desde la literatura científica y el análisis web, conociendo sus ventajas y desventajas; seguido de esto se identificará y analizará el sistema de incentivos que actualmente se emplea en la División de Gestión de Talento Humano, de ahora en adelante DGTH – UIS. Se utilizará la encuesta como técnica para definir los factores que influyen en el desempeño de los empleados, comprender sus intereses motivacionales con el fin de alinear los objetivos personales con los de la organización, y de esta manera lograr diseñar y documentar un modelo de incentivos que se adecúe a las necesidades de las partes involucradas, consiguiendo una integración del rendimiento institucional incorporando a los funcionarios, favoreciendo la productividad en el trabajo y la calidad del servicio.

En cuanto a los estudios que se han realizado y los trabajos de grado desarrollados en la UIS con respecto al tema, se pueden mencionar “Sistema de incentivos para el profesor - investigador de la Universidad Industrial de Santander” (2013). “Evaluación de los incentivos a la investigación y extensión de la Universidad Industrial de Santander” (2008). Adicionalmente, cabe destacar el acercamiento del proyecto de grado titulado “Diseño y propuesta de un plan de incentivos aplicado a los empleados de la Universidad Industrial de Santander en desarrollo de la ley 443 de 1998” sin embargo, este proyecto fue desarrollado en el año 2000 lo que demuestra la

necesidad de estudiar y formular una propuesta que se adecúe a las nuevas necesidades e intereses de los colaboradores.

Cumplimiento de los objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de los objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Objetivo general	
Diseñar y documentar un modelo de incentivos en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander.	13. Diseño del modelo de incentivos. Apéndice E. Modelo de incentivos
Objetivos específicos	
Realizar una revisión sistemática de la literatura científica y análisis web sobre los modelos de incentivos en el contexto de la gestión del capital humano.	3. Análisis Bibliométrico. 7. Análisis Web.
Analizar el modelo actual de incentivos que emplea la División de Gestión de Talento Humano para la Universidad Industrial de Santander.	10. Incentivos de la UIS.
Definir los factores determinantes que influyen en el desempeño de los empleados UIS para comprender sus intereses motivacionales con el fin de alinear los objetivos personales con los de la organización.	Apéndice A. Resultados de la encuesta y análisis por estrato. Apéndice B. Análisis de resultados.
Diseñar y documentar un modelo de incentivos que se adecúe a las necesidades de las partes involucradas atendiendo a las conclusiones del análisis.	13. Diseño del modelo de incentivos. Apéndice E. Modelo de incentivos.
Confrontar el modelo de incentivos propuesto con el modelo actual, identificando las ventajas y desventajas de tal manera que proporcione efectividad.	14. Confrontación del modelo de incentivos actual vs propuesto. 14.1 Ventajas y desventajas de los modelos.
Elaborar un artículo de carácter publicable que recopile los principales hallazgos del tema investigado.	Apéndice F. Artículo

1. Planteamiento del problema

Con el pasar de los años ha ido evolucionando la manera de percibir al trabajador dentro de un diseño organizativo, y a su vez, la forma de incentivarlo. Para Sherman y Chruden (citado en Uruchima, 2018) “El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada”. En esta época el trabajador era considerado una extensión de la máquina y su potencial se medía en la capacidad de producción en un período de tiempo. Con la llegada de las nuevas tecnologías a las organizaciones, se comprendió que no es posible sustituir a las personas, ya que estas juegan un papel clave e importante en el éxito de una organización, adicionalmente, el sistema de incentivos evoluciona a un proceso flexible y personalizado. Hasta el momento parece inimaginable una organización que no cuente con talento humano, pues, aunque las empresas sean altamente tecnológicas, no pueden sustituir el conocimiento y las habilidades humanas; gracias a ellas las organizaciones logran ser inteligentes, innovadoras, flexibles, sostenibles y responsables socialmente.

Según la publicación de Motivación Laboral: Estadísticas 2016 por Remica Empleo: “el 86% de las empresas ya tiene sistemas de incentivos o de reconocimiento para sus empleados”. En el 2018 la revista Foreign affairs mencionó que descuidar las inversiones en capital humano puede debilitar drásticamente la competitividad de un país en un mundo que cambia constantemente, en el que las economías necesitan cantidades cada vez mayores de talento para sostener el crecimiento (Comaford, 2019).

Actualmente, existe una relación directa entre cuatro aspectos que son: la educación, el conocimiento, la ciencia y la tecnología, lo cual provoca que el motor de crecimiento de una

organización sean las ideas y la aplicación de estas; es por esto que las organizaciones deciden invertir en un modelo de incentivos que promueva la educación formal, formación continua y formación ocupacional del trabajador, con el fin de que este aplique y desarrolle en la organización los conocimientos adquiridos, contribuyendo con la innovación y abriendo paso a nuevos descubrimientos que a su vez generan una ventaja competitiva en el entorno. Cabe resaltar que las preferencias de los empleados son los incentivos que mejoren la calidad de vida, no solo propia sino también de su núcleo familiar. La revista Forbes (2019), afirma que solo el 12% de los empleados estadounidenses está totalmente de acuerdo en que su organización realiza un gran trabajo de incorporación (Comaford, 2019).

A raíz de que las empresas comprenden la importancia del capital humano, surge la necesidad de realizar un diagnóstico del modelo actual de incentivos en la división de recursos humanos de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de definir los factores determinantes que influyen en el desempeño de los empleados UIS, comprender los intereses motivacionales individuales de los trabajadores, para diseñar y documentar una metodología que permita la construcción de un modelo de incentivos que se adecúe a las necesidades de la organización, creando un sentido de pertenencia en el empleado y así lograr retener personal valioso para la unidad organizativa. Es importante tener en cuenta que, en la actualidad, el hecho de trabajar únicamente por una retribución salarial no existe, a los trabajadores les interesa desarrollar su potencial, así mismo, les atrae un empleo que los rete y los motive a reinventarse. La Universidad Industrial de Santander no cuenta con un modelo adecuado de incentivos que permita mantener motivado al personal, sólo se le reconoce a los empleados el tiempo que llevan en la organización, es decir, en cada quinquenio reciben un diploma, una medalla o una placa, según corresponda. Es de mencionar que la UIS realiza evaluaciones de desempeño a sus

empleados y si dichas evaluaciones no arrojan como resultado la puntuación mínima permisible deben realizar un plan de mejoramiento; por el contrario, si se obtuvo unos buenos resultados, no se les incentiva a seguir así, ni reciben un reconocimiento por sus logros. En términos generales, existe un “castigo” pero no una recompensa.

Es de vital importancia desarrollar un mecanismo que permita incentivar, reconocer y recompensar el desempeño individual y/o grupal de los trabajadores que contribuyen o aportan en mayor medida al logro de las metas organizacionales. Implementar un sistema de incentivos puede traer consigo diferentes beneficios, entre ellos incrementar la motivación de los trabajadores y mejorar su nivel de desempeño generando un aumento en la productividad de los colaboradores y por ende de la organización. En Colombia, el hecho de implementar modelos de incentivos en las empresas proporcionará ventaja competitiva sobre las empresas que no lo apliquen y, a nivel general, impactará de manera positiva en el proceso de reinvención, adaptación y evolución de las empresas, lo que contribuirá con el desarrollo del país.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar y documentar un modelo de incentivos en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar una revisión sistemática de la literatura científica y análisis web sobre los modelos de incentivos en el contexto de la gestión del capital humano.
- b) Analizar el modelo actual de incentivos que emplea la División de Gestión de Talento Humano para la Universidad Industrial de Santander.
- c) Definir los factores determinantes que influyen en el desempeño de los empleados UIS para comprender sus intereses motivacionales con el fin de alinear los objetivos personales con los de la organización.
- d) Diseñar y documentar un modelo de incentivos que se adecúe a las necesidades de las partes involucradas atendiendo a las conclusiones del análisis.
- e) Confrontar el modelo de incentivos propuesto con el modelo actual, identificando las ventajas y desventajas de tal manera que proporcione efectividad.
- f) Elaborar un artículo de carácter publicable que recopile los principales hallazgos del tema investigado.

3. Análisis bibliométrico

Con el propósito de revisar las tendencias del tema objeto de estudio se utilizó Scopus, una herramienta para estudios bibliométricos y evaluaciones de producción científica, ofertada por la Universidad Industrial de Santander en su portafolio de recursos electrónicos. Esta herramienta es una base de datos que cuenta con literatura científica, técnica y médica a nivel mundial en áreas multidisciplinarias, además de ofrecer resúmenes y citas literarias que contribuyen con el análisis y visualización de la investigación.

A fin de identificar la literatura científica relevante, fue necesario construir la ecuación de búsqueda a utilizar para el desarrollo de la revisión, por lo cual se identificaron las palabras claves y representativas del tópico a investigar, que fueron: “incentives”, “models”, “human”, “capital”, “management”, se determinó que estas palabras deben estar articuladas en el título, resumen y palabras clave de los diferentes artículos, ponencias y revisiones. La ecuación de búsqueda preliminar se muestra a continuación, para la cual se obtuvo un total de 138 documentos relacionados.

TITLE-ABS-KEY (([incentives AND models] AND (human AND capital AND management)))

Posteriormente, se aplican los criterios de exclusión e inclusión que se consideraron pertinentes para esta investigación con el fin de segmentar o fraccionar la cantidad y calidad de los resultados a encontrar. Se consideró el año de publicación de los artículos como uno de los criterios de inclusión, limitando el espacio de búsqueda para las publicaciones de los últimos 5 años, para lo cual se obtuvo un total de 44 documentos. Seguidamente, se descartó el uso de las publicaciones que estuvieran en idiomas persa, portugués y chino, lo anterior se decidió debido a

que no se cuenta con el dominio adecuado de estas lenguas, por lo cual se puede presentar ambigüedad en las traducciones, y como consecuencia una inadecuada revisión de la literatura.

Finalmente, para establecer la ecuación de búsqueda definitiva y acorde con lo que persigue la investigación se realizó la exclusión de palabras y áreas no relacionadas con el proyecto, obteniendo de esta manera la siguiente ecuación de búsqueda, arrojando un total de 31 documentos para su revisión final.

TITLE-ABS-KEY ([incentive AND models] AND (human AND capital AND management)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015)) AND (EXCLUDE (LANGUAGE , "Chinese") OR EXCLUDE (LANGUAGE , "Persian") OR EXCLUDE (LANGUAGE , "Portuguese")) AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Female") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Male") OR EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Adult")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "AGRI"))

Una vez establecida la ecuación de búsqueda definitiva, se realizó un análisis de los resultados obtenidos por medio de Scopus, la herramienta utilizada. Inicialmente, se abordarán los indicadores de calidad, para los cuales se analizaron aspectos como la cantidad de publicaciones realizadas por áreas de estudio, el número de publicaciones por año y la participación de cada uno de los tipos de publicaciones realizadas (Revisiones, artículos y revistas).

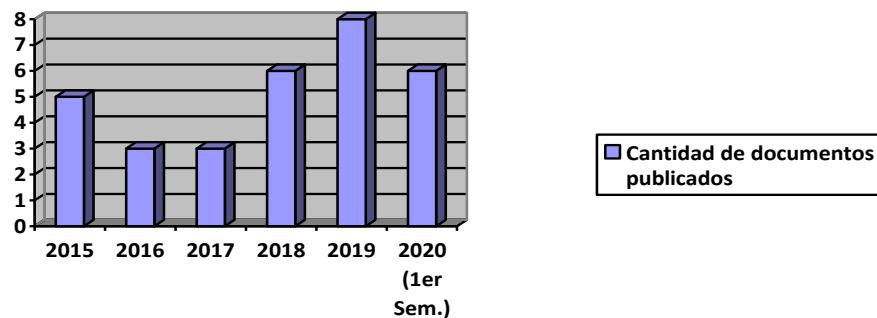
El área de investigación más representativa es la de “negocios, administración y contabilidad” con un porcentaje del 32,6%, seguido de esta, se encuentra el área de las “ciencias de la computación” y la “ingeniería”, ambas con un 10,9% de participación en la publicación de

documentos relacionados con el t3pico modelo de incentivos en el contexto de la gesti3n del capital humano. Entre las 3 3reas mencionadas anteriormente se alcanza un 54,4%, siendo las 3reas de “economía”, “ciencias del medio ambiente”, “medicina”, “energía”, entre otras, quienes representan el 45.6% restante de las publicaciones.

El n3mero de documentos publicados en Scopus acerca del t3pico a investigar en los 3ltimos cinco a3os, se presenta a continuaci3n:

Figura 1.

N3mero de documentos publicados por a3o



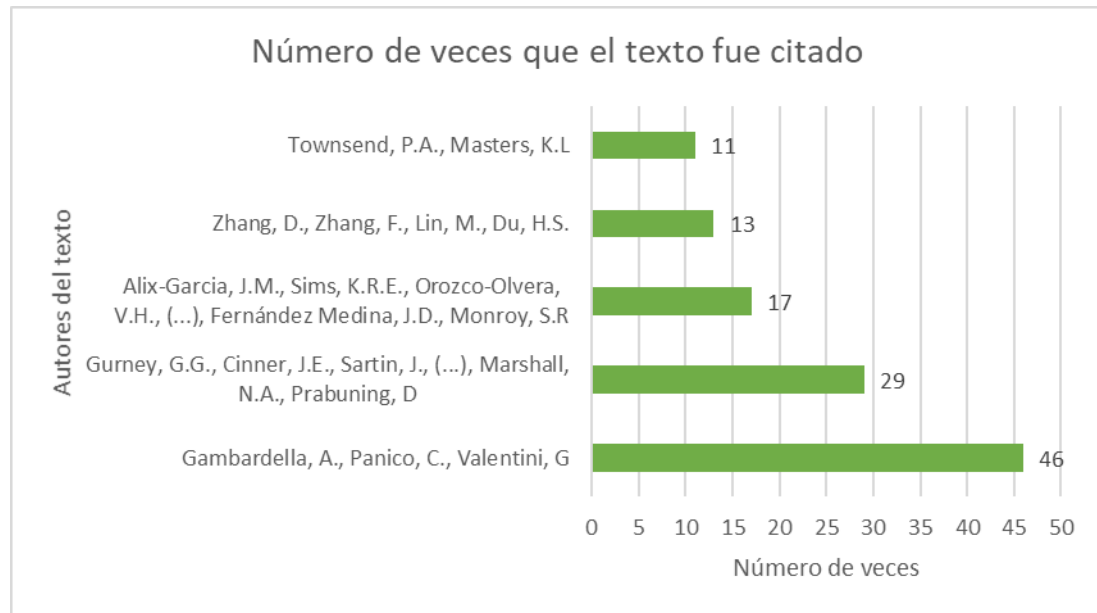
Nota. Adaptado de Scopus.

Analizando el tipo de documentos relacionados con el tema y que han sido publicados en la base de datos de Scopus, se tiene que el 77,4% son Art3culos, un 12,9% corresponde a ponencias y por 3ltimo el 9,7 % son revisiones de la literatura.

Para finalizar, entre los indicadores de impacto se analiz3 la cantidad de veces que han sido citados los diferentes art3culos. A continuaci3n, se presenta un gr3fico con la cantidad de citaciones para los cinco autores con mayor impacto en los 3ltimos cinco a3os.

Figura 2.

Número de veces que el texto fue citado.



Nota. Adaptado de Scopus.

En el gráfico se puede observar que el mayor número de citas se les atribuye a los autores Gambardella, Panico y Valentini, con un total de 46 citas; seguido de los autores Gurney, Cinner, Sartin, (...) Marshall y Prabuning, con 29 citas; luego se encuentran García, Sims, Orozco, Fernández y Monroy con 17 citas; Zhang D y Zhang F, Lin, y Du con 13 citas y finalmente, se ubican los autores Townsend y Masters con 11 citas. Cabe resaltar que se consideró poco útil un análisis gráfico que represente la relación entre los autores puesto que esta no resulta significativa.

4. Revisión preliminar de la literatura

Para llevar a cabo el presente proyecto resulta necesario realizar una revisión de documentos relacionados con el tema a investigar, haciendo uso de la ecuación de búsqueda se encontró un total de 31 documentos que aportan conocimiento para el desarrollo de un modelo de incentivos en la División de Gestión del Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, por consiguiente, se decidió abordar algunos de estos documentos presentados a continuación.

Gambardella et al. (2015) publicaron un artículo titulado “Strategic incentives to human capital”, donde plantean que las empresas generalmente presentan problemas para diseñar un sistema de incentivos apropiado a las necesidades del personal, expresan que esto se debe a que las organizaciones no cuentan con la capacidad de observar y analizar las características clave individuales de los trabajadores. Adicionalmente afirman que las empresas de menor tamaño son las que se esfuerzan en mayor medida por motivar y atraer capital humano en comparación con grandes compañías, y apuestan a que esto se debe a que las empresas más pequeñas son capaces de medir e implementar de una mejor manera las recompensas gracias a que la brecha organizacional entre gerente y trabajador es menor por contar con una estructura organizacional elemental.

En el documento se plantea un modelo para ayudar a las empresas con la administración eficaz del recurso humano y se centran en la autonomía brindada a los empleados, haciendo énfasis en que muchas de las acciones de los trabajadores no se verá directamente relacionada con la empresa; sin embargo, se aclara que indirectamente se obtendrán beneficios, pues la autonomía contribuye con la motivación de los trabajadores y se les impulsa a aportar su mayor esfuerzo, logrando así la producción de valor para la organización. Aunque se reconoce que la delegación depende en gran medida de la personalidad de los directivos, en el modelo planteado

se sugiere que las grandes empresas contribuyan con incentivos al capital humano adoptando estrategias diferentes como la autonomía, se argumenta que desde el punto de vista organizacional se puede llegar a inducir un nivel determinado de autonomía en sus normas o valores internos como un instrumento para proporcionar incentivos y de esta manera atraer y motivar trabajadores calificados (Gambardella et al., 2015).

Un artículo denominado “Can rewards incentives off non-state-owned enterprises realize co-win cooperation of workers, enterprises and the society? From the perspective of labor productivity, profit and labor absorption” (Yang y Chen , 2019) analiza si los incentivos de empresas no estatales son capaces de resolver diferentes problemas comunes en las organizaciones como lo son la baja motivación, la deficiencia del clima laboral, y como consecuencia de ello, el problema de la disminución en la productividad; se plantea que muchos de los problemas que envuelven los anteriormente mencionados están relacionados con la percepción que tienen los gerentes de las empresas no estatales en China en relación con el salario, obedeciendo al modelo tradicional de ganancias que disminuye la remuneración laboral en la medida de lo posible. Los autores, basándose en lo que expresa Wen (2011), recalcan que para atraer, motivar, retener y lograr el desempeño deseado en los trabajadores es indispensable diseñar un modelo que incorpore los denominados “Cinco elementos de la recompensa total” que son: compensación, beneficios, equilibrio entre la vida personal y laboral, el reconocimiento y desempeño, y por último el desarrollo y las oportunidades profesionales.

Los autores desarrollaron un modelo teórico de cooperación para la obtención de beneficio mutuo entre el trabajo, el capital y la sociedad, basados en los empleados en general y aquellos con características diferentes de las empresas no estatales en China, para ello realizaron un análisis de ruta distinguiendo diferentes grupos según sus características, obteniendo como

resultado que en la actualidad los principales factores que motivan y contribuyen con el incremento de la productividad laboral sin importar en qué grupo se clasificaron los empleados son el desarrollo profesional, la oportunidad de carrera, el desempeño y el reconocimiento. Adicionalmente, se encontró que, para los empleados de la región occidental de China, los trabajadores migrantes del campo y empleados varones, el factor de beneficios tiene un efecto innovador positivo, a diferencia de los trabajadores posteriores al año 1990, pertenecientes a este mismo grupo de personas. Otro de los resultados obtenidos en la investigación que vale la pena mencionar es que para los empleados varones (según la cultura tradicional China) uno de los factores que más motivación les genera es la oportunidad de vivienda. Lo anterior, estrechamente relacionado con el proyecto de grado en desarrollo, demostrando la importancia del diseño de un modelo de incentivos que responda a las necesidades propias de cada segmento de personas según sus intereses y características diferenciadoras, entendiendo que, en el contexto de un mundo globalizado e influenciado por el creciente desarrollo de la tecnología y el internet, las necesidades e intereses de los trabajadores se han diversificado y personalizado. Además, es un gran referente a tener en cuenta para el diseño del modelo de incentivos en la UIS, puesto que menciona la importancia de que se incorporen los cinco elementos de la recompensa total.

Finalmente, en el artículo se recomienda que las empresas hagan partícipes a sus empleados en los procesos de gestión, involucren a las familias de los colaboradores en actividades de tipo recreativo, además se brinden oportunidades de crecimiento profesional a los empleados, como capacitaciones, estudios avanzados, rotación entre puestos de trabajo, entre otras; también se hace énfasis en la importancia de prestar atención a la salud física y mental, fortaleciendo las cualidades personales de los trabajadores para lograr un mejor desarrollo profesional; se afirma que una vez se logre la integración de todos estos factores se mejorará la

productividad laboral y consecuentemente se incrementarán las ganancias corporativas, logrando el equilibrio buscado de beneficio mutuo entre el trabajo, el capital y la sociedad (Yang & Chen , 2019).

Para finalizar con el análisis preliminar de la literatura, se considera conveniente abordar un documento que fue publicado por Weninger (2019) y se titula “The economic case for meeting employees' needs”, en el cual se aborda la temática de los incentivos en el sector servicios, más específicamente en el área de la salud. En el artículo se evidencia el cómo disminuir la tasa de rotación de los enfermeros y cómo satisfacer las necesidades de estos, genera un beneficio económico bastante alto. Para lo anterior, se investigó sobre un modelo de incentivos que satisfaga de la mejor manera al personal de enfermería. En la mayoría de las situaciones, el personal del área de salud no lleva un buen equilibrio entre el ámbito laboral y personal, es por esto que se genera estrés, agotamiento, conflictos en el trabajo y en el hogar, remuneración inadecuada y acoso laboral, llevando consigo a aumentar la tasa de rotación o peor aún, la deserción. Los problemas mencionados con anterioridad se deben a que no se tienen los incentivos adecuados para motivar al personal. La organización debe tener en cuenta que es costoso mantener motivado al personal, pero es de mencionar que se puede generar un excelente retorno de la inversión.

Cuando se presentan conflictos en el hogar, afectan de alguna u otra manera el entorno laboral de los empleados, aumentando la tasa de ausentismo, disminuyendo la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad laboral. La solución no es reemplazar al personal, ni mucho menos laborar con personal inapropiado.

Bae y Goodman (2014) discutieron que la inversión en capital humano puede beneficiar no solo a las personas, sino también a sus organizaciones, con una mayor productividad laboral.

El empleador es el encargado de proteger el activo más grande de la organización, generando al empleado una compensación laboral bien retribuida, tiempo de vacaciones adecuado, beneficios familiares, programación deseada, etc.

Una de las formas de mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral es otorgar lo que el empleado necesite, como asignación de un horario flexible, teletrabajo, reduciendo el estrés y aumentando la productividad ya que el empleado siente el apoyo de la organización. Crear incentivos en el ámbito familiar es otra de las formas en las que se puede promover el equilibrio laboral y familiar, debido a que la enfermería es una labor realizada en su mayoría por mujeres cabeza de hogar, se puede generar un programa de cuidado de infantes, dejándoles tiempo por si desean realizar horas extras de trabajo o simplemente durante la jornada pactada en el contrato laboral, no sin olvidar los incentivos económicos como lo son las bonificaciones basadas en el desempeño. Este documento aporta al modelo de incentivos elementos tales como: horarios flexibles de trabajo, home office e incentivos enfocados al núcleo familiar que se deben considerar para procurar que los colaboradores UIS logren un equilibrio entre la vida personal y laboral. Por ejemplo, así como en este documento se propone a las enfermeras realizar horas extras de trabajo para posteriormente dedicar tiempo al cuidado de los hijos en el hogar, este tipo de flexibilidad se puede aplicar en el caso de los colaboradores UIS que sean madres/padres cabezas de hogar o que tienen a su cuidado personas diferentes a sus hijos que requieren algún tipo de atención indispensable (padres, personas de la tercera edad).

De acuerdo con el análisis preliminar de la literatura se puede concluir que los incentivos son útiles y necesarios en todas las organizaciones, independientemente de su actividad económica, pues requieren para su funcionamiento tres recursos básicos que son: recursos materiales, físicos y humanos. Los recursos humanos son un factor indispensable, porque

gracias al talento y creatividad del capital humano depende el éxito de una organización, al ser agentes pensantes que observan y proponen mejoras a los procesos de las empresas, abriendo paso a la innovación para las organizaciones, es por esto que es importante mantener motivado al personal con el fin de generar productividad, sentido de pertenencia e inclusión en la organización. Si los colaboradores se mantienen motivados la productividad de la organización se verá favorecida, estableciendo un beneficio mutuo, pues una empresa es lo que sus Recursos Humanos son capaces de hacer.

5. Marco Referencial

5.1 Marco de antecedentes

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto, se inicia una búsqueda y análisis de trabajos de grado e investigaciones que se han realizado en los últimos cinco años, que puedan ser referentes importantes con respecto al tema de estudio, persiguiendo propósitos similares al de esta investigación y que permita a la Universidad Industrial de Santander intervenir en la motivación de sus empleados, de tal manera que destaque no solamente por formar profesionales íntegros y con altos estándares de calidad educativa sino también manteniendo un estatus que la posicione como una institución pública sólida para los que allí trabajan. Esta búsqueda se realizó por medio de un análisis web en repositorios de proyectos de grado de diferentes instituciones universitarias del país, ratificando la importancia del tema a abordar. De las consultas realizadas, se destacan los siguientes proyectos.

Otavo (2019) desarrolló un proyecto de investigación en la Universidad Externado de Colombia, titulado “Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de

los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado (SIC). Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP”.

Con el desarrollo de la investigación se reconoce la necesidad de implementar un programa de incentivos en los planes de trabajo, con el fin de desarrollar estrategias para reconocer el buen desempeño de los empleados en sus labores diarias, haciendo uso de indicadores internos que impulsen o contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, a través de la motivación individual y grupal del personal, originando principios como la igualdad y equidad que fortalecen el clima laboral en la organización.

Finalmente, se plantea que los directivos deben desarrollar estrategias que fomenten la participación e incluyan actividades de capacitación para desarrollar conocimientos y habilidades en los empleados de tal manera que exista una alineación entre lo que el personal quiere lograr y lo que la empresa desea alcanzar. Todo esto puede hacer parte de un modelo de incentivos, en el cual se identifiquen los factores que influyen en el desempeño de los empleados, listando las necesidades y expectativas tanto de ellos como de la organización, de tal manera que ambas partes trabajen por alcanzar un mismo fin, de aquí su relación con el proyecto de grado a desarrollar.

En la Universidad de Ibagué, se elaboró un Plan de estímulos e incentivos para el área administrativa de la empresa Grupo Carolina Praxedis de Artunduaga S.A. presentado como tesis de pregrado para ingeniería industrial por Roa y Castro (2019). El objetivo de este trabajo de grado es Diseñar un plan de incentivos en el área administrativa, con el fin de aumentar la productividad en la empresa Praxedis de Artunduaga S.A, lo anterior nace con el fin de darle solución a la necesidad de la empresa, lo que se buscaba era mejorar el desempeño de los empleados, tratando de motivarlos a través de recursos económicos, que fortalezcan el trabajo en

equipo para obtener así un beneficio mutuo, es decir la empresa aumentaría sus utilidades al igual que sus colaboradores.

El tipo de investigación es de campo, debido a que los datos fueron recopilados de manera directa. Inicialmente, se realiza un diagnóstico de los incentivos que ejecuta la empresa en su área administrativa, también se desarrolla un estudio de las cargas laborales, con el fin de lograr un equilibrio y distribución de ellas. Para el desarrollo de la investigación los autores utilizaron instrumentos de recolección de datos tales como: encuestas, observación directa no participativa, entrevista, y documentación bibliográfica. Una vez diseñado el sistema de incentivos se establecen unos indicadores para evaluar el porcentaje en el cual se cumplen las actividades por departamentos, respondiendo a los estándares de calidad y proporcionando un reconocimiento a los empleados una vez se logren los objetivos planteados, transformándose estos en una herramienta para controlar, dirigir y mejorar la productividad de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, la empresa Grupo Carolina Praxedis de Artunduaga S.A. decide implementar dos formas de estímulo para sus trabajadores: económicas y no económicas, en las económicas están los recursos como el dinero o los bonos y en las no económicas se encuentran: servicio de restaurante, asistencia médica y seguro de vida, servicio de odontología, acompañamiento psicológico, servicio de transporte (rutas), horario de trabajo flexible y asociación a clubes recreativos. Con lo anterior, logrando un incremento en la productividad, mayor esfuerzo y trabajo en equipo por parte de los empleados, disminuyendo la rotación del personal.

Cabe resaltar que el proyecto en mención resulta como un gran referente para el desarrollo del presente trabajo de grado, resaltando la similitud de la metodología, especialmente en la recolección de datos a utilizar para el diseño del modelo de incentivos en la DGTH -UIS.

Por otro lado, Colmenares y Vargas (2019) en su trabajo “Diseño de un plan de incentivos que permite motivar el personal administrativo de la Universidad Santiago de Cali”, el propósito del estudio fue plantear diferentes incentivos que generen motivación al personal administrativo de una Institución de Educación Superior (IES), con el objeto de estimular a los empleados en sus tareas diarias y de esta manera, contribuir al mejoramiento las condiciones laborales e incrementando la motivación.

Así mismo, se plantea la necesidad de un cambio referente al plan de bienestar que actualmente tiene la universidad, los encargados de esta labor son quienes pertenecen al área de recursos humanos que tienen la responsabilidad de nivelar las cargas de los empleados para generar ganancias a este y a la organización, procurando una mejora en las condiciones y el clima laboral, aportando al contexto de la compensación y motivación laboral.

La Universidad Santiago de Cali posee algunos incentivos tales como la oportunidad del ascenso laboral, reconocimiento por antigüedad, entre otras. Sin embargo, se determina que es necesario llevar a cabo un fortalecimiento de los incentivos y es por ello que en este trabajo se propuso poner en práctica incentivos no monetarios a los empleados de tal forma que promueva la motivación individual y grupal en las diferentes áreas de la organización, no sin antes conocer los factores que satisfacen a los empleados. El estudio realizado fue de tipo descriptivo mixto, debido al enfoque de representación de los factores en el que se encuentran los trabajadores de la Universidad, se desarrollaron encuestas al personal y se obtiene como resultado que al 64% de los empleados de la universidad les gustaría que se generen mayores oportunidades de ascenso al interior de la institución, y el 36% restante prefiere la inclusión del núcleo familiar en el programa de incentivos, desarrollando actividades dentro y fuera de la organización, con el fin de lograr la integración. En resumen, se logró identificar clara y explícitamente los diferentes

factores motivacionales que desean los empleados, y teniendo en cuenta estos aspectos para el diseño, se mejorará la efectividad y productividad en las labores.

En la Universidad Industrial de Santander, Ortega y Ríos (2015) realizaron un proyecto de grado titulado “Análisis motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación” para optar por el título de ingenieros industriales. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este trabajo, se determinaron los factores motivacionales clave y posteriormente se propuso un indicador con el fin de monitorear su comportamiento. Durante el desarrollo de la investigación se expone acerca de la motivación y se resalta su importancia, con el propósito de que los incentivos que se vayan a utilizar contribuyan con el cumplimiento de los objetivos pactados. Adicionalmente, se expresa que un alto nivel de motivación repercutirá incrementando la productividad, la satisfacción de los empleados, y la conducta organizacional.

Cuando se aborda la temática de los sistemas de incentivos, se hace énfasis en la importancia de un buen diseño del mismo, evitando la pérdida de interés por parte de los empleados y que de esta manera se vea perjudicada la motivación de los trabajadores y, por ende, la productividad de la organización; para motivar adecuadamente al personal es necesaria la revisión e identificación de necesidades y expectativas de los funcionarios UIS para desarrollar un modelo que influya en su comportamiento.

En este trabajo de grado hacen referencia a que el proceso de vinculación del personal es una forma de incentivar a los empleados de la Universidad, ya que una mala contratación laboral puede traer consigo consecuencias como la desmotivación laboral y un deterioro en la productividad. Finalmente, en una de las recomendaciones del documento se expresa lo siguiente: “se sugiere continuar el estudio con el planteamiento de una investigación para

establecer un sistema de incentivos para los trabajadores administrativos de la Universidad Industrial de Santander” (p.106).

Habiendo estudiado estas referencias mencionadas y muchas otras que sirven como punto de partida para el presente proyecto enfocado en diseñar y documentar un modelo de incentivos en la División de Gestión del Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, es posible analizar diferentes metodologías, a partir de las cuales se puede establecer la metodología adecuada, propia de la investigación a realizar, que motive adecuadamente al personal unificando los objetivos propios y los organizacionales, dando origen a una política que involucre incentivos adecuados para los trabajadores UIS implementando actividades que promuevan el bienestar y aseguren la retención de personal, mejorando su desempeño y generando una ventaja competitiva ante las demás organizaciones.

5.2 Marco Teórico

En este apartado se abordarán diferentes conceptos que se relacionan con los aspectos críticos del tópico para el desarrollo del presente proyecto.

5.2.1 Revisión sistemática

Para Saenz (2001), una revisión sistemática es “aquella en la que existe una búsqueda exhaustiva de estudios relevantes sobre un tema” (p.10). Este tipo de revisión recopila y analiza críticamente múltiples estudios, interpretando las evidencias existentes para resolver una pregunta de investigación (García, 2017). Adicionalmente, proporciona al lector la posibilidad de replicar la revisión y comparar los resultados (Saenz, 2001).

A diferencia de una revisión bibliográfica, esta revisión es estructurada, clara y concreta en cuanto a la pregunta de investigación (Rodero, 2014) pues se tienen en cuenta criterios de inclusión y exclusión para la selección de artículos. Una vez se han seleccionado los artículos

útiles para el desarrollo de la revisión, se lleva a cabo una síntesis de acuerdo con una metodología explícita preestablecida (Saenz, 2001). Finalmente, proporciona un resumen de la información científica disponible para dar solución a la pregunta de investigación, de esta manera es posible identificar áreas en las cuales exista incertidumbre y por ello sea necesario el desarrollo de una nueva exploración.

Las revisiones sistemáticas son tan útiles que han tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años, unas de las ventajas de usar las revisiones sistemáticas es que son basadas en la recopilación de varias investigaciones similares o diferentes; además, anualmente son publicados un gran número de documentos con enfoque multidisciplinar y, por último, es posible identificar la divergencia entre diferentes autores. Por otra parte, la principal desventaja es que no hay una norma establecida para conseguir datos primarios, ni para incorporar los resultados, por lo que predomina el criterio del revisor y se pueden generar sesgos en las investigaciones (Beltrán & Óscar, 2005).

5.2.2 Incentivos

Son definidos por Werther y Davis (2008) como “Los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos enfocados al logro de determinadas metas” (p. 95). En concordancia con lo anterior, los incentivos impulsan al logro de los objetivos y la obtención de los resultados deseados, ya sea por desarrollar nuevas competencias en la organización o por cumplir con la meta planteada por la empresa (Chiavenato, 2009).

Por su parte, Krajewski y Ritzman (2003) exponen que un incentivo es una invitación a que el trabajador eleve el nivel de producción de forma individual o grupal, con el fin de mejorar los estándares de desempeño laboral.

En otras palabras, los incentivos son una herramienta fundamental para el desempeño de los trabajadores en una organización, su objetivo es motivarlos para que su desempeño sea mayor en las actividades a realizar, induciendo comportamientos que la organización considere óptimos. Ministerio de Educación Nacional (2013) afirmó:

En el campo educativo, el incentivo se refiere al reconocimiento dado a los educadores e instituciones prestadoras del servicio educativo que implementen acciones destacadas que conlleven al mejoramiento de la calidad de la educación, transformando sus prácticas pedagógicas en beneficio de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del país. (p.10).

La aplicación de los incentivos requiere de mucho tiempo y esfuerzo, ya que se debe estudiar con anterioridad a los trabajadores de manera independiente o por equipos, identificando, entendiendo y priorizando los incentivos adecuados. Sin embargo, con la implementación de estos se logran grandes beneficios para la organización, alcanzando una proporción óptima entre el empleado y el costo que este le genera a la empresa retribuyendo de esta manera todo el trabajo invertido (Díaz, s.f.).

5.2.2.1 Tipos de incentivos. Los incentivos según Collana (citado en Monserrate, 2019) “se consideran: monetarios y no monetarios. Debido a que existen aspectos muy importantes para el trabajador, en unos casos es más importante lo monetario y en otros se considera importante el reconocimiento con premios no monetarios que hacen que las personas sean resaltadas por sus cualidades” (p.8).

5.2.2.1.1 Incentivos Monetarios. Este tipo de incentivos van enfocados a recompensar el resultado final y la productividad del trabajador, y, al ser dependiente del resultado alcanzado y no tanto del esfuerzo realizado, pueden llegar a ser un factor de agotamiento (Bakker, 2001) Dentro de los cuales se relacionan los siguientes:

Incentivos basados en la producción o destajo: Se refiere a brindar incentivos en base al número de unidades producidas en un periodo de tiempo determinado, cabe mencionar que este no conduce al incremento de la productividad en la organización ya que se le otorga al trabajador cierto grado de flexibilidad al decidir el número de piezas que desea entregar y este es consciente de que el incentivo es proporcional a su rendimiento (Werther & Davis, 2017).

Bonos de producción: Se otorgan cuando se exceden los niveles de producción meta establecidos en un periodo de tiempo. La cantidad por bonificar es establecida con anterioridad y se otorga generalmente a un grupo de personas, este bono es adicional al salario fijado en el contrato laboral. Según Venemedia (2014) un bono es “Sinónimo de regalo, extra, de gratificación, pues, cuando alguien está ejecutando una labor determinada y ésta sobresale en los términos establecidos por la organización obteniendo como resultado un producto de mejor calidad o en el menor tiempo estipulado, recibe un bono, este tipo de bono proviene de la palabra bonificación, la cual representa un agasajo a alguien por un buen trabajo desempeñado” (p.14).

Compensación por experiencia y conocimiento: Reconoce los esfuerzos realizados para adquirir habilidades relacionadas con el cargo que desempeña al interior de la organización.

Comisiones: El empleado recibe un porcentaje ya establecido previamente por la organización en cada venta que logre concretar. y suele utilizarse como un mecanismo para incentivar el esfuerzo de los empleados.

En este caso se paga a los vendedores en proporción a las ventas concretadas; es decir, única y exclusivamente por los resultados.

Curva de madurez: Ascensos al interior de la organización como motivación para lograr un máximo desarrollo profesional. Según Sherman et al. (2001), “esto evita que exista un alto

nivel de rotación del personal dentro de la empresa, ya que los trabajadores se sienten motivados a escalar puestos”. (p.15).

Plan de estándares por hora: Se le otorga al empleado una cantidad de dinero adicional correspondiente al porcentaje en el que su desempeño superó el nivel de producción.

5.2.2.1.2 Incentivos no monetarios. Reconocimiento a un logro por los esfuerzos realizados, no se otorgan beneficios monetarios sino de tipo recreativo o social, por ejemplo, membresías, viajes y áreas de descanso en la oficina, también incluye beneficios supletorios no monetarios como rutas, convenios, horarios flexibles, casino, y parqueadero y otros beneficios por méritos, reconocimiento por medio de placas conmemorativas, y en algunas ocasiones vacaciones con goce de sueldo (Werther, 1995). Por su parte, García y Patjane (citado en Neyra 2018) proponen como incentivos no monetarios “aquellos incentivos para premiar y reconocer el esfuerzo realizado además del producido” (p.12).

5.2.2.2 Clasificación de los incentivos

5.2.2.2.1 Positivos. Son aquellos que recompensan de forma económica a los empleados por su desempeño realizando una labor deseada, manteniéndolos optimistas y psicológicamente motivados.

5.2.2.2.2 Negativos. Esta clasificación se basa en castigar o multar a los empleados por no cumplir las labores indicadas con el nivel de desempeño esperado. Un ejemplo de esta clasificación puede ser advertencias verbales o escritas, medidas disciplinarias, traslados, descensos, suspensiones, etc.

5.2.2.2.3 Directos. Se les conoce también como beneficios pecuniarios y son pagos proporcionales a los niveles de producción, a esta clasificación pertenecen las comisiones, bonificaciones económicas, el salario previamente establecido, etc.

5.2.2.2.4 Indirectos. Son aquellos no estipulados en términos monetarios, por lo que son más de tipo recreativo como vacaciones, promociones, estímulos morales, capacitaciones o todo aquel que se pueda considerar como un beneficio social más que económico.

5.2.3 Sistema de incentivos. Un sistema de incentivos debe estimular a un individuo o un equipo en proporción a un criterio establecido por la organización. Son heterogéneos, dependen de prácticas institucionales, niveles jerárquicos, reglas, procedimientos, estilo de dirección (Camargo & Frade, 2015). Es importante mencionar que los sistemas de incentivos más utilizados para motivar a los trabajadores son los de tipo monetario. (García y Patjane, 2014).

En cuanto a Álvarez (2002) “El sistema de incentivos es la estimulación al trabajo, como todas las restantes actividades de gestión de recursos humanos, debe enfocarse de forma integral como un sistema” (p.6). Por otro lado, Espinoza y Molina (2019) proponen que un sistema de incentivos es “el conjunto de reglas que admiten preparar métodos para alcanzar la cooperación del personal en la producción de bienes o servicios el sistema enfoca progreso individual y de la organización además permite mejorar los métodos de trabajo”. (p.15).

5.2.4 Capital humano. Para (Campo, s.f.) gerente de la consultora Fores, “las personas son el activo más rentable en el que puede invertir una organización ya que su aporte de información y conocimiento es y será el factor de éxito más perdurable en el siglo XXI”. (p.1). Por su parte, Becker (citado en Simancas et al. 2018) ve al talento humano como “capital en tanto acumula conocimientos, habilidades, experiencia y conexiones que obtienen a través de la educación y experiencia aprendida en la empresa” (párr. 12).

5.2.5 Gestión del capital humano

Busca cambiar las funciones básicas del área de recursos humanos (contratación, nómina, etc) en oportunidades para promover el compromiso y la productividad de los empleados. Según

Radosavljevic y Horner (2002) “del capital humano se generan conocimientos, habilidades, valores y potencial innovador de la organización, entre otros elementos”. (párr. 23). Es de vital importancia comprender que los empleados son el activo más importante y es por esto que se debe invertir en su desarrollo continuo, con el fin de generar valor para la organización y maximizar sus beneficios.

5.2.6 Análisis contenido web

El análisis web es una serie de técnicas utilizadas en investigación en las cuales se desarrolla una búsqueda en diferentes portales web como Twitter, LinkedIn, Facebook, Google, entre otros; con el objetivo de extraer información en relación con un tema determinado (Gámez y Padilla, 2015). Busca disminuir la comunicación unidireccional, fomentar la interacción entre las personas y compartir contenidos propios o enlaces de temas de gran interés de tal manera que genere una comunicación extremadamente rápida y eficiente. Sin embargo, los contenidos publicados en estas páginas cambian constantemente debido al volumen de datos disponibles.

6. Sistemas de incentivos, sus ventajas y desventajas

A continuación, se presentarán los diferentes tipos de incentivos identificados en la revisión sistemática, a partir de los cuales se abordarán los aspectos relacionados con las ventajas y desventajas.

6.1 Ventajas y desventajas de los incentivos basados en la producción o destajo

Para los empleados, la oportunidad de ganar dinero extra los motiva a intensificar su ritmo de trabajo, contribuyendo con la productividad de la organización. Si se realiza el trabajo

de una manera más rápida puede aumentar el número de unidades producidas por hora y con ello su salario. Debido a que la organización solo genera egresos por el trabajo una vez realizado, este tipo de remuneración se torna rentable. Además, los esfuerzos de los empleados se centran en metas propias específicas de desempeño, lo que les permite retarse a sí mismos y mejorar su rendimiento. Finalmente, este sistema garantiza al trabajador una retribución mínima aun cuando se presenten tiempos ociosos causados por la empresa. Por ejemplo, falta de materiales o fallas de maquinaria.

Sin embargo, este sistema no genera habilidades para la toma de decisiones ni la resolución de problemas, incluso puede traer consigo problemas de estrés y otras enfermedades debido a que el trabajador tiende a sobreexigirse para recibir un mejor salario, por lo tanto, se preocupa exclusivamente por producir para aumentar su retribución y en muchas ocasiones no se asegura de que la calidad del producto sea la adecuada.

Otra de sus desventajas es que no se fomenta el trabajo en equipo debido a que el trabajador solo está enfocado en elaborar un sin número de productos por unidad de tiempo; también, puede llegar a darse algún tipo de “discriminación” con los trabajadores que no produzcan al mismo ritmo de los demás, ya que se paga por unidad producida y no por el esfuerzo de lograr dicha cantidad. Por último, como existe variación frecuente en los niveles de producción, el cálculo de la remuneración por periodo trabajado puede resultar más compleja y requerir de mayor esfuerzo en comparación con la de un salario estándar por hora.

6.2 Ventajas y desventajas de los bonos de producción

Cuando se utiliza este método, el empleado tiene asegurada una retribución mínima, aunque no cumpla con la cuota establecida; adicionalmente, recibe una tarifa alta por pieza si logra alcanzar dicha meta, por lo cual, este sistema permite asignar diferentes retribuciones a los

empleados reconociendo su aptitud o antigüedad en la organización, aumentando su calidad de vida al velar por el crecimiento personal y el de su entorno más cercano. Con el uso de bonos se impiden los gastos superfluos, debido a que estos no son considerados como ingresos; así mismo, se fomenta la participación de los empleados al presentarse como una recompensa al trabajo realizado para alcanzar las metas propuestas.

En cuanto a la organización, existe un control frente a las necesidades y preferencias de los trabajadores, pues, aunque las compensaciones incrementen, el costo para la empresa no aumenta de forma exponencial.

No obstante, los empleados se centran en satisfacer los diferentes parámetros por los cuales su desempeño es evaluado y, en muchas ocasiones, desarrollan sus actividades sin brindar la importancia que merece la labor. Es importante mencionar que los bonos no son considerados como parte del ingreso, por lo tanto, no aportan a jubilación, pensión ni cesantías.

El compañerismo y ambiente laboral pueden verse afectados a causa de rivalidad entre empleados porque se muestra diariamente la posición individual en relación con los demás, por lo que cada uno quiere ser el mejor y “ganar” más. Adicional a esto, se hace difícil la retención de personal, y de esta manera se intensifica la pérdida del talento laboral

6.3 Ventajas y desventajas de la compensación por experiencia y conocimiento

Contribuye con la satisfacción laboral y motivación del empleado, a su vez fortalece el desempeño de equipos de trabajo y con ello se crea un aumento en la productividad. Como resultado se establece un vínculo de lealtad entre el empleado y la organización, que proporciona confianza, lo cual genera atracción y retención del talento humano y disminuye la tasa de rotación del personal, aumentando la flexibilidad de la organización y favoreciendo la reputación de las empresas al reconocerse el interés que estas presentan por su capital humano.

En otro sentido, con el paso del tiempo, los empleados empiezan a considerar que los beneficios que reciben por su experiencia y conocimiento son una obligación de la empresa con ellos, por lo cual tienden a disminuir su productividad, además se pueden presentar conflictos personales o inconformidades entre empleados por la falta de uniformidad de las percepciones salariales.

Los incentivos que las empresas otorgan utilizando este modelo de compensación suelen ser elevados, por ello, es importante que la organización cuente con un buen sustento financiero con el fin de que sus finanzas no se vean afectadas significativamente.

6.4 Ventajas y desventajas de las comisiones

Es una forma de reconocimiento que favorece la flexibilidad en las organizaciones porque permite hacer frente a los cambios en las condiciones del entorno y se destaca por contar con una base equitativa de pago. Fomenta la justicia permitiendo que los vendedores reciban lo justo según su rendimiento individual, por lo que induce a que realicen un esfuerzo grande por vender. De esta manera, los ingresos propios y de la organización se ven directamente beneficiados impulsando a los vendedores a superar obstáculos, establecer metas altas y buscar nuevas oportunidades de ventas proporcionando una estabilidad que hace que los empleados se sientan satisfechos con su seguridad financiera.

Las comisiones hacen parte del salario, por lo tanto, se deben incluir en las liquidaciones, seguridad social, indemnizaciones, etc.

En cuanto a las desventajas, los trabajadores pueden presentar inclinación especial por venderle a empresas que les generan mejores comisiones, descuidando a aquellas que compran poco. Además, su principal objetivo suele convertirse en vender, desatendiendo otras funciones

como cuidar la reputación de la compañía, ofrecer un buen servicio a compradores, entre otras cosas.

Los ingresos del personal de ventas pueden presentar fluctuaciones y ser afectados por factores económicos que repercuten directamente en las ventas, puesto que se encuentran fuera del control del trabajador o la organización; por lo tanto, este tipo de remuneración ofrece un bajo grado de lealtad por parte del trabajador, ya que no le genera seguridad. En muchas ocasiones el porcentaje de comisiones es bastante pequeño, lo cual puede llegar a generar en los empleados insatisfacción.

6.5 Ventajas y desventajas de la curva de madurez

Sirve como estímulo para que los empleados alcancen metas establecidas en torno a su formación profesional brindando mayor satisfacción de las necesidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

El grado de confianza que se tiene al talento que hay dentro de la organización es alto, ya que se retiene personal valioso, disminuyendo la rotación del personal debido a que, cuando hay una vacante, primero se busca ocupar el puesto de trabajo con un candidato interno para ser ascendido, lo cual representa un aumento en el valor de su nómina.

Sin embargo, existe el riesgo de que tras un ascenso el empleado presente un nivel de incompetencia en su nuevo cargo, lo cual es conocido como “el principio de Peter” (Laurence y Raymond, 1969). Es importante mencionar que la empresa puede ofrecer la oportunidad de formar a sus empleados con el fin de que estén preparados para ascender.

En muchas ocasiones este tipo de incentivos puede generar rivalidad entre compañeros del mismo nivel de especialización, también es posible que el empleado llegue a sentirse “estancado” en su puesto como consecuencia de su nivel de especialización.

6.6 Ventajas y desventajas del plan de estándares por hora

Este sistema garantiza al trabajador una retribución mínima aun cuando se presenten tiempos ociosos causados por la empresa, como la falta de materiales o fallas en la maquinaria. Por ende, existe mayor flexibilidad para los trabajadores y se reduce la competencia entre ellos mismos.

Como los estándares no varían, aunque cambie la tasa del salario base, el cálculo de la remuneración por periodo trabajado es más sencillo y requiere menor esfuerzo en comparación con el método de destajo.

Es necesario tener en cuenta, sin embargo, que este método de pago impulsa la producción y no genera habilidades para mejorar la toma de decisiones o resolver problemas. Finalmente, el incentivo individual no es tan elevado como el que representa un pago por pieza o destajo.

7. Análisis Web

Como complemento de la búsqueda y del análisis de los documentos aportados por la base de datos Scopus, se aborda el tópico desde otro medio de soporte fundamental donde se encuentre información relevante y actualizada como es la web; por tal motivo, se plantea un análisis de contenido que consiste en la búsqueda de información, recopilación de textos y contenido en portales web oficiales; en este caso particular, será Twitter la red social con la que se realizará un análisis de las publicaciones encontradas teniendo en cuenta un periodo específico de tiempo y términos claves de la presente investigación. Posteriormente, se extraerá

información relevante relacionada con el tópico modelos de incentivos en el contexto de la gestión del capital humano.

Las redes sociales tienen un notorio alcance entre las aplicaciones de Internet. Twitter es una herramienta de microblogging en la que los usuarios se comunican de manera inmediata y concisa; es utilizada muchas veces como canal de atención al usuario por parte de las empresas; también es una herramienta de seguimiento en tiempo real de eventos de diferente índole (Castelló y Ramos, 2014).

7.1 Proceso de selección de tweets

Para llevar a cabo el análisis web, después de seleccionar la red social a utilizar en la investigación, se plantean unos criterios de consulta con las variables a convenir y se selecciona la herramienta a utilizar para la búsqueda y recuperación de información. Uno de los criterios de búsqueda fue la ventana de tiempo comprendida entre los años 2015 y 2020, relevancia y pertinencia de la publicación. Luego, con ayuda de la extensión “Advanced Search” de Twitter, se realiza la identificación de tweets asociados con el tema, donde se encuentra información relevante para el desarrollo del análisis de contenido web sobre la gestión del talento humano, por medio del uso de incentivos. Finalmente, se hace una revisión superficial de cada tweet.

A continuación, se presenta el proceso utilizado para la selección de los tweets.

Primera Etapa: Se obtuvo un total de 152 resultados que respondían a los criterios de búsqueda. Todos aquellos tweets realizados en el rango correspondiente de tiempo y que incluyan los hashtags #Incentivos e #Incentives o incluya palabras como “Incentivos”, “Incentives”, “Empleados”, “Employees”, “Empresas”, “Business”, “Capital Humano” y “Human Capital”.

Segunda Etapa: Se realizó una lectura para descartar aquellos tweets que, aunque cumplían con los criterios de búsqueda, tenían una mínima o inexistente relación con el tópico en cuestión; como resultado de esta etapa se obtuvo un restante de 97 tweets.

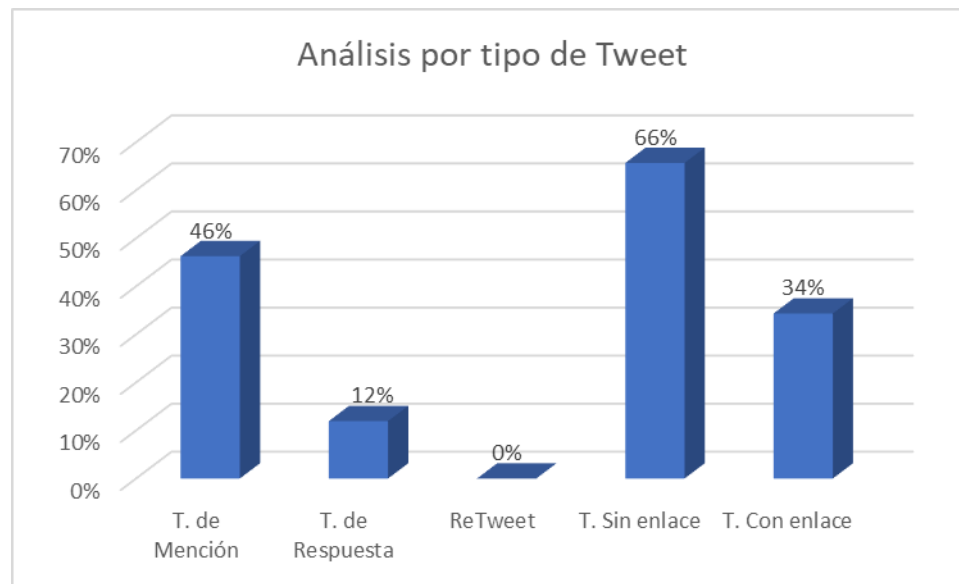
Tercera Etapa: Se presentaron los avances de este apartado y como sugerencia de la directora y codirectoras del presente proyecto se eliminaron un total de 30 resultados que no estaban estrechamente relacionados con el propósito que persigue la investigación. Tras lo anterior, se obtuvo un total definitivo de 67 tweets con los cuales se inició la codificación por medio del software “Nvivo”.

7.2 Bibliometría análisis de contenido web

Debido a la naturaleza de la red social, en esta se puede encontrar contenido e información de diversa procedencia, por lo cual, se decide ilustrar la cantidad de tweets según su tipo, como se muestra en la figura a continuación.

Figura 3.

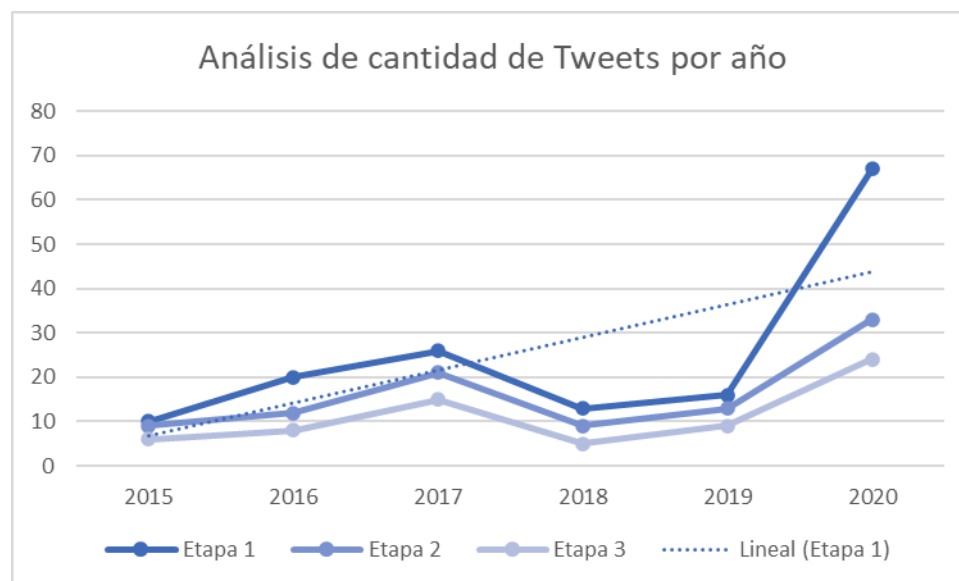
Análisis por tipo de Tweet.



Se evidencia que el 46% de los tweets son de mención, lo que indica que en su contenido nombran a otro usuario de la red social; por su parte, el 12% de los resultados son respuestas a hilos de otros tweets. Adicionalmente, se puede notar que no hay “Retweets” y que hay 44 tweets sin enlace que equivalen al 66% de los resultados, de tal forma que el porcentaje restante (34%) pertenece al tipo de tweets con enlace. De los 23 resultados que contienen un link, el 91,3% se dirigen a un blog que abarca información relacionada con la temática en estudio y el 8,7% restante direcciona a algún artículo.

Figura 4.

Análisis de cantidad de tweets por año.



De forma general se observa que durante el último año se generaron más tweets relacionados con el tópico en cuestión; por su parte, el año con menor actividad fue el 2018. Para dicho análisis se tuvo en cuenta la última etapa, que corresponde a 6 tweets en el año 2015, 8 en el 2016, 15 en el 2017, 5 en el 2018, 9 en el 2019 y 24 en el 2020. Por lo anterior, se puede concluir que, a partir del año 2018, el tema de los incentivos en las organizaciones ha sido

mayormente comentado en esta red social y, según la línea de tendencia, se espera un incremento de tweets relacionados con el paso del tiempo.

7.3 Resultados análisis de contenido web

Durante la codificación en el programa Nvivo, se identificaron unas categorías que permiten analizar el contenido publicado en esta red social durante los últimos cinco años, estas se muestran en la figura a continuación.

Figura 5.

Categorías análisis web.

Nombre	Archivo	Referenci
Igualdad de los incentivos	1	3
Incentivos para empleadores de aprendices	1	2
Incentivos para fines investigativos	1	2
Incentivos para impulsar las ventas	1	13
Incentivos para la innovación	1	8
Incentivos para la producción	1	9
Incentivos para Pymes	1	1
Incentivos por sostenibilidad	1	14
Influencia de los incentivos en el comportamiento	1	25
La celebración como incentivo	1	3
Los incentivos como motivación para mejorar la productividad	1	12
Medidas gubernamentales como incentivo	1	13
Se reconoce la importancia de los incentivos	1	22
Se reconoce la importancia de los incentivos no monetarios	1	6

Nota. Tomado de Nvivo.

La primera categoría identificada como más relevante fue la denominada “Influencia de los incentivos en el comportamiento”, la cual contempla tweets que van enfocados en cómo las empresas pueden influir a través del uso de incentivos en el comportamiento de sus empleados e incluso, de clientes, no solamente al interior sino también al exterior de las organizaciones. Un ejemplo de ello es que en Bélgica más de 400.000 personas reciben incentivos económicos por ir en bicicleta a su trabajo. Por otro lado, el sector salud sugiere otorgar incentivos a sus usuarios para que ellos adopten medidas que contribuyan al mejoramiento de la salud por medio del autocuidado, para centrarse en la prevención de enfermedades y que el beneficio se resuma en la reducción de costos. De igual manera, el hecho de que las empresas recompensen de manera adecuada impulsa fuertemente el comportamiento para lograr compromiso y motivación, así como el cambio esperado en comportamiento, puesto que hay incentivos que pueden llegar a ser contraproducentes.

La segunda categoría reconoce la importancia de los incentivos monetarios y no monetarios. Los resultados hacen referencia a que los equipos altamente motivados siempre se desempeñan mejor y muestran mayor productividad que los equipos desmotivados. Los incentivos inspiran, fomentan y, a veces, promueven los sistemas de innovación continuos. Por lo anterior, diseñar un modelo de incentivos es fundamental para el desarrollo institucional. Es de suma importancia otorgar incentivos que sean acordes a las motivaciones de los trabajadores o clientes, pues por muy “bueno” que sea un incentivo, si este no responde a lo que realmente motiva a una persona, no se está logrando nada. Finalmente, es de gran valor diseñar y adoptar un plan de comunicación en el que se den a conocer los incentivos establecidos.

Otro aspecto identificado en los resultados fue el uso común de los incentivos para promover acciones de sostenibilidad ambiental, social y económica, de tal forma que se logre un

crecimiento económico tomando conciencia de la limitación de los recursos naturales para alcanzar un bienestar global en las presentes y futuras generaciones. Por ejemplo, se encontraron resultados en los que se otorgan incentivos a las empresas y usuarios que fabriquen, vendan y usen carros eléctricos. También, se recompensan a los agricultores y productores que mejoran la salud del suelo. Otro ejemplo se ve en Indonesia en donde se están restaurando y protegiendo los bosques; por ello, se obtienen beneficios como empleos y acceso a la atención sanitaria.

Otra de las categorías identificadas fue “Medidas gubernamentales como incentivo”. En esta temática se resaltan las acciones que han tomado distintos gobiernos para motivar por medio de incentivos, tales como: Beneficios para empleadores que contraten aprendices, incentivos para impulsar el consumo, la reducción de ciertos aranceles sobre las materias primas para impulsar la fabricación nacional, incentivos económicos para las pequeñas empresas y aumento de la inversión en rubros de I+D. Incluso, en Reino Unido se ofrece a las personas una reducción del 30% en el impuesto sobre la renta anual si invierten en empresas sociales.

Posterior a ello, se encuentran los incentivos para promover los fines investigativos. Aquí se hallan tweets en los que se oferta un intercambio de incentivos por datos médicos para beneficiar a la sociedad por medio de la investigación en temas de salud; además, se plantea la opción de convertir, en el futuro, dichos datos en un producto medible que promueva la formación de los científicos.

Finalmente, se identifica el uso de incentivos para impulsar las ventas y la producción con el fin de lograr resultados positivos en la industria; se reconocen tres actividades en las cuales las empresas deben enfocarse: los incentivos, las buenas prácticas de ventas y la gestión constante del cambio. En los resultados también se aborda la innovación, planteando el futuro de los pagos digitales para ganar participación en el mercado, ofertando incentivos no solo a los

clientes que utilicen este método de pago, sino también a aquellos que difundan sus plataformas en redes sociales.

8. División de Recursos Humanos y los incentivos actuales UIS

La División de Recursos Humanos es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad. La UIS (1994), afirma que el objetivo de la División es: “coordinar y apoyar las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la Universidad, asegurando su integridad y buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento para el cumplimiento de la Misión Institucional”.

Esta dependencia posee su propia misión y visión, sin embargo, estas se encuentran estrechamente relacionadas con la misión y visión institucional. En seguida, se dará a conocer cada una de ellas de acuerdo con lo que se expone en la página institucional de la universidad.

8.1 Misión

Las actividades de la División de Recursos Humanos responden a lo que se establece en su misión de la siguiente manera:

Liderar los procesos de mejoramiento continuo relacionados con el clima organizacional de la Universidad, fomentando en todos sus niveles jerárquicos el análisis permanente de los asuntos relacionados con la Administración del Recurso Humano a la luz de las teorías modernas de la administración e implementando la asesoría, coordinación y apoyo a los procesos de selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, bienestar social y

capacitación del Talento Humano al servicio de la Universidad. (División de Recursos Humanos).

8.2 Visión

Por su parte, la División ha establecido la siguiente visión con el fin de enfocar sus esfuerzos para alcanzar su máximo desarrollo, sin embargo, a diferencia de la visión institucional, no se ha determinado una fecha para lograrlo.

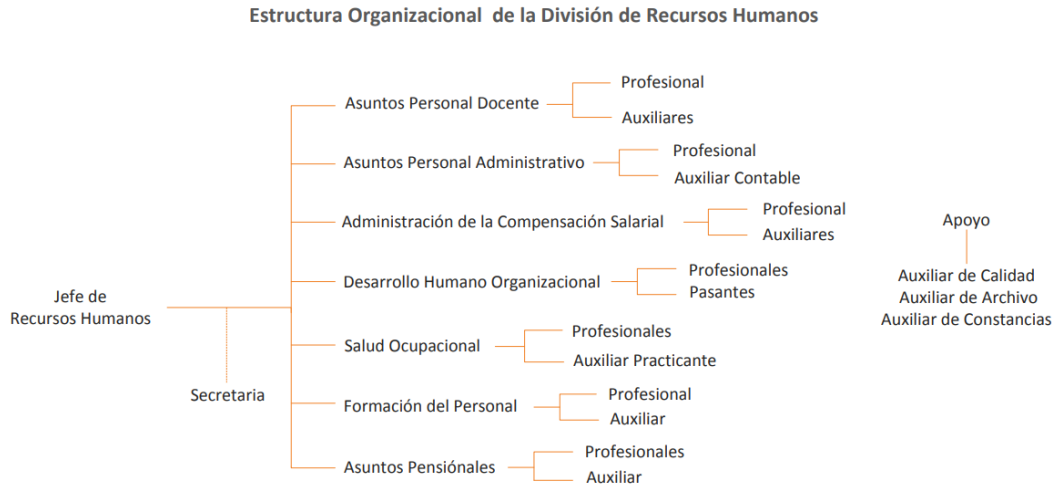
Concebimos a Recursos Humanos como una dependencia que en un futuro cercano cumpla con los propósitos y necesidades institucionales en el campo organizacional y de personal, con capacidad humana y fortaleza tecnológica, convertida en una dependencia estratégica con capacidad de asesoría en la instrumentación de políticas y sistemas de gestión de personas y de apoyo a procesos de cambio organizacional. (División de Recursos Humanos).

8.3 Funciones del área de recursos humanos

En la siguiente figura, se presenta la estructura organizacional de la División de Recursos Humanos.

Figura 6.

Estructura organizacional de la División de Recursos Humanos



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p.1), por UIS.

Actualmente, la Jefatura de la División de Recursos Humanos está a cargo de Olga Patricia Chacón Arias (PhD), quien se encarga de que todas las funciones de esta división se lleven a cabo de la mejor manera. La DGTH atiende los asuntos del personal docente y administrativo, administración de la compensación salarial, desarrollo humano organizacional, salud ocupacional, formación del personal y asuntos pensionales. Sin embargo, para efectos de este proyecto de grado se hará énfasis en aquellas funciones que se encuentren mayormente relacionadas con el tema de incentivos, ver tabla 2.

Tabla 2.

Funciones de la DGTH relacionadas con el tema de incentivos.

Función	Descripción	Alcance
Administración de la compensación salarial	Garantizar que a los funcionarios UIS se les atribuya su salario de acuerdo con las directrices establecidas por la universidad.	Esta función comprende actividades relacionadas con el registro y liquidación de los funcionarios activos y jubilados, estudiantes de posgrados beneficiarios de créditos condonarles y estudiantes de pregrado que estén realizando algún tipo de auxiliatura.
Desarrollo Humano Organizacional	Desarrollar actividades en pro del bienestar de los funcionarios UIS con el objetivo de mejorar su calidad de vida, generar un buen clima organizacional y, a su vez, fortalecer el vínculo entre ellos.	Estas actividades van dirigidas al personal docente y administrativo; se relacionan con el desarrollo físico, psicoafectivo, sociocultural y de clima organizacional.
Formación del Personal	Capacitar a los funcionarios de acuerdo con los requerimientos del cargo.	Induce al personal docente y administrativo de la universidad por medio de la formación y capacitación.

Nota: Adaptado de “Universidad Industrial de Santander”. Funciones por subprocesos.

Con el propósito de identificar los reconocimientos que brinda la Universidad Industrial de Santander a sus funcionarios, se realizó una revisión documental que consistió en dos fases:

1. Revisión de documentos facilitados gracias al apoyo de la jefe de la División de Recursos humanos. Estos documentos registran los actos administrativos que expresaban los diferentes reconocimientos a la comunidad universitaria, es decir: Acuerdos del Consejo Superior, Acuerdos del Consejo Académico, Resoluciones Rectorales y Acuerdos del Consejo Administrativo. Los documentos facilitados comprenden el lapso de tiempo entre los años 1981-2008.

2. Con el fin de complementar y actualizar la información proporcionada, se hizo una consulta de los documentos internos disponibles en la intranet de la página web de la

universidad. Esta consulta, al igual que la anterior, incluyó Acuerdos del Consejo Superior, Acuerdos del Consejo Académico y Resoluciones Rectorales desde el año 2008 hasta lo corrido del 2020.

A partir de lo consultado anteriormente y haciendo uso de los conocimientos adquiridos en el tema con la revisión sistemática desarrollada, fue posible identificar aquellos reconocimientos que puedan llegar a considerarse incentivos. La tabla 3 reúne aquellos que se encuentran vigentes y que son utilizados por la División de Recursos Humanos para los funcionarios de la UIS desde 1981.

Tabla 3.

Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.

Acto Administrativo			Descripción
Año	N°	Emitido	
1982	048	ACS	Por el cual se aprueba el escalafón para el personal administrativo de la universidad (Ascenso por títulos y desempeño).
1990	031	ACS	Por el cual se asimila la reglamentación salarial del Personal Administrativo no escalafonado que desempeñe cargos profesionales de libre nombramiento y remoción, con la del Personal Administrativo Profesional escalafonado.
1990	050	ACAd	Por el cual se fija la pauta para la acumulación de puntos por méritos para fines de ascenso del Personal Administrativo Profesional y de puntos para la aplicación del Acuerdo del Consejo Superior No 031 de 1990.
1990	088	ACS	Por el cual se reglamenta el Escalafón del Personal Docente.
1994	063	ACS	Por el cual se aprueba el Reglamento del Profesor, creándose las distinciones académicas para Docentes: Profesor Distinguido, Profesor Emérito y Profesor Laureado. Se entregan Acuerdos en nota de estilo.
1995	116	ACA	Por el cual se reglamenta el reconocimiento de la distinción Profesor Laureado.
2000	451	RR	Por la cual se fija que la asignación de puntos por títulos de posgrados a los profesionales administrativos de la universidad sea evaluada de la misma forma como se encuentra reglamentada en el Acuerdo del Consejo Superior No 88 de 1990 (Escalafón del Personal Docente).

Continuación tabla 4.*Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.*

2001	037	ACS	Por el cual se reglamentan los reconocimientos a los servidores de la universidad, así: <ul style="list-style-type: none"> • Para 5 años: Diploma de reconocimiento otorgado por DRH. • Para 10 años: Diploma de reconocimiento otorgado por Rectoría. • Para 15 años: Diploma de reconocimiento otorgado por el Consejo Académico. • Para 20 años: Escudo en oro. • Para 25 años: Placa UIS 25 años y Resolución en nota de estilo. • Para 30 años: Medalla en oro y Acuerdo del Consejo Académico en nota de estilo. <p>La entrega de los reconocimientos de 15, 20, 25 y 30 años se realizará en Ceremonia Especial.</p>
2005	034	ACS	Por el cual se modifica y unifica la regulación del Premio Eloy Valenzuela.
2005	064	ACS	Por el cual se modifica el Acuerdo del Consejo Superior No 086 de 1998 en el cual se establece el Premio a la Innovación Pedagógica.
2006	067	ACA	Se reglamentó el programa de inglés para docentes considerando que es un derecho del profesor, según el acuerdo superior n° 063 del 5 de octubre de 1994.
2007	157	ACA	Por el cual se hace un reconocimiento al mérito del trabajo académico e investigativo realizado por un profesor. Se entrega Acuerdo en nota de estilo en la celebración del Día del Maestro.
2008	084	ACS	La Universidad Industrial de Santander dispuso el otorgamiento de estímulos para aquellos profesores que realicen estudios de Doctorado en el exterior, consistentes en el pago de matrícula y derechos académicos, pasajes aéreos de ida y regreso y otorgamiento de becas durante el periodo de estudios.
2008	093	ACS	Por el cual se modifica parcialmente el Acuerdo del Consejo Superior No 093 de 2008 que reglamentó la aplicación de la Ley 1279 de 2002 (Productividad Académica)
2008	067	ACS	Por el cual se reestructura y reglamenta el reconocimiento y pago de bonificaciones extraordinarias no constitutivas de salario.
2009	015	ACS	Por el cual se adicionan dos grados salariales a la estructura salarial de los empleados públicos no profesionales de la Universidad Industrial de Santander.
2009	55	RR	Por la cual se asignan puntos salariales por productividad académica de enganche, a algunos docentes vinculados recientemente a la Universidad.
2009	75	RR	Por la cual se fijan nuevas tarifas para la contratación externa de servicios y contratación civil de personal.
2009	177	RR	Por la cual se aprueba la promoción dentro de la misma clase para un funcionario de la UIS.
2009	2182	RR	Por la cual se aprueba la promoción dentro de la misma clase para el personal administrativo no profesional - empleados públicos de la UIS.
2010	037	ACS	Por el cual se aprueba el reglamento del año sabático.
2010	039	ACS	Por el cual se aprueba el reconocimiento económico a los ganadores del premio Eloy Valenzuela.

Continuación tabla 5.*Incentivos vigentes para los funcionarios UIS.*

2011	023	ACS	Por el cual se establece un estímulo destinado a la compra de un seguro de salud para los profesores que se encuentren en comisión de estudios remunerada en el exterior y se dictan otras disposiciones.
2011	122	ACA	Por medio del cual se establece el reconocimiento público de los méritos por docencia e investigación a los profesores de la Universidad Industrial de Santander.
2013	073	ACS	Por medio del cual se crea la modalidad de empleos temporales para la gestión administrativa de la Universidad Industrial de Santander.
2015	092	ACS	Se modifica parcialmente el acuerdo del consejo superior no. 031 de 2003, que reglamentó el decreto ley 1279 de 2002, en relación con la sistematización de la presentación y evaluación de la productividad académica de los profesores de planta de la universidad.
2016	080	ACS	Por el cual se reglamenta el reconocimiento y pago de bonificaciones extraordinarias no constitutivas de salario a los profesores de planta que participen en los programas de acompañamiento que forman parte del sistema de apoyo a la excelencia académica, SEA-UIS
2016	158	ACA	Por el cual se otorgan distinciones a los servidores de la Universidad Industrial de Santander que cumplen 35 y 40 años de servicios a la institución.
2017	010	ACS	Por el cual se autoriza el reconocimiento del subsidio de transporte y del subsidio de alimentación a trabajadores oficiales, de conformidad con lo dispuesto en el acta de acuerdo firmada el 13 de junio de 2013 suscrita entre la Universidad Industrial de Santander y Sintraunicol-seccional Bucaramanga.
2017	98	ACA	Por el cual se otorgan distinciones a los profesores que cumplen 35 y 40 años de servicio en la Universidad Industrial de Santander.
2020	04	ACS	Por el cual se adoptan disposiciones transitorias para la vinculación de profesores bajo la modalidad ocasional.
2020	261	ACA	Por el cual se otorgan distinciones de los méritos por docencia e investigación a los profesores de la Universidad Industrial de Santander.
2020	271	ACA	Por el cual se hace un reconocimiento a los funcionarios administrativos que en el último año recibieron el beneficio de la jubilación.
2020	270	ACA	Por el cual se otorgan distinciones a los funcionarios administrativos que cumplen 35 y 40 años de servicio a la Universidad Industrial de Santander.

Nota: Tabla organizada a partir de la información tomada de documentos administrativos de la UIS.

Una vez identificados, se procede a analizar el modelo actual de incentivos que emplea la División de Recursos Humanos en la Universidad Industrial de Santander para motivar a sus trabajadores. A continuación, se aborda cada uno de ellos, tanto para el personal docente como para administrativos, identificando el acto administrativo que lo estipula, explicando los

requisitos o los diferentes motivos que deben cumplirse; finalmente, se presenta la forma en la que se reconoce el incentivo y los responsables de la ejecución.

8.4 Incentivos al personal docente

A continuación, se expondrán los diferentes incentivos con los cuales la Universidad Industrial de Santander reconoce el buen desempeño de los docentes, de igual manera se darán a conocer los requisitos y responsables de cada uno de los reconocimientos.

8.4.1 Premio Eloy Valenzuela como reconocimiento a los mejores investigadores miembros de la Comunidad Universitaria

Este reconocimiento fue pactado mediante el Acuerdo del Consejo Superior N° 034 de 2006, en el cual se establecieron los siguientes requisitos para postularse por el Premio Eloy Valenzuela.

- a) En el caso de los investigadores consolidados, es necesario ser profesor, egresado o estudiante de doctorado.
- b) El trabajo se puede realizar individualmente o en equipo y cada autor o equipo podrá presentar tantos trabajos como desee.
- c) El equipo del proyecto debe contar con al menos un miembro de la comunidad UIS reconocido como investigador principal. El aporte anteriormente mencionado debe haberse desarrollado en una institución acreditada con fines científicos, o para el desarrollo tecnológico e innovación.

La forma de reconocer este incentivo es por medio de un acto solemne en presencia de las autoridades académicas invitadas. Adicionalmente, el Rector de la universidad otorgará un diploma y un premio que el Consejo Superior destinará a los ganadores del concurso.

Los responsables de otorgar este reconocimiento son el Consejo Superior, el Consejo Académico y el Rector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.

8.4.2 Otorgamiento de los reconocimientos: Profesor Distinguido y Profesor Emérito

Los reconocimientos al Profesor Distinguido y Emérito se establecieron por medio del Acuerdo del Consejo Superior N°063 de 1994. Existen ciertos requisitos para ser merecedor del incentivo; en el caso del profesor distinguido, es imprescindible haber sobresalido por contribuciones específicas a campos como la ciencia, el arte, la tecnología, el desarrollo curricular o el desarrollo académico institucional. Por otra parte, para recibir el reconocimiento de profesor emérito, es requisito ser jubilado y haber sobresalido a nivel nacional o internacional por sus aportes a la ciencia, el arte, la técnica o la educación superior.

Estos incentivos se reconocen de forma pública con diplomas que son entregados en un acto académico solemne; así mismo, se realiza una constancia por parte del Consejo Académico, quien a su vez es el responsable de estos reconocimientos.

8.4.3 Otorgamiento del reconocimiento: Profesor Laureado

Por medio del Acuerdo del Consejo Académico N°116 de 1995, se instituyó el reconocimiento al Profesor Laureado. Los aspectos necesarios para obtener el reconocimiento son principalmente el hecho de haberse desempeñado exitosamente como profesor titular por más de cinco años, y cumplir con los requisitos de producción intelectual de la siguiente manera:

Los docentes que no se rigen bajo el Decreto 1444, deben contar con mínimo 60 puntos de producción intelectual. A diferencia de ellos, los profesores cuya asignación salarial sí se rige bajo este decreto, deben contar con mínimo 40 puntos.

En los dos casos, estos puntos debieron acreditarse siendo profesor titular de la universidad y deben corresponder a la modalidad definida en el Reglamento de Producción Intelectual como investigación en cualquiera de sus campos o a la modalidad Producción de Textos.

El responsable de este incentivo es el Consejo Académico, que reconoce públicamente por medio de un diploma de Profesor Laureado sus calidades académicas y el aporte al desarrollo. Además, queda constancia del reconocimiento en un Acuerdo del Consejo Académico.

8.4.4 Otorgamiento del Premio a la Innovación Pedagógica

Como reconocimiento a los profesores que realicen trabajos innovadores en las prácticas pedagógicas, que permitan el enriquecimiento de los procesos académicos institucionales, se creó el Premio a la Innovación Pedagógica por medio del acto administrativo Acuerdo del Consejo Superior N° 064 de 2005 que, a su vez, expone los requisitos para inscribirse al premio, de la siguiente manera:

Pueden inscribirse los colectivos interdisciplinarios conformados por personal docente de la UIS, responsables de las asignaturas donde se haya desarrollado la propuesta de investigación en el aula. La participación de los docentes cátedra está permitida, siempre y cuando el proyecto sea dirigido por un profesor planta.

El reconocimiento de este incentivo es de dos formas: económica y públicamente, así:

- a) Presupuesto para la realización de los 6 proyectos seleccionados en la primera etapa del concurso; dicho presupuesto será por el valor equivalente a 25 S.M.L.M.V. para cada uno de los proyectos seleccionados.

- b) Incentivo económico a los tres colectivos cuyos proyectos, una vez ejecutados logren los mejores resultados.
- c) A los tres mejores proyectos se les otorgarán incentivos económicos así: primer puesto: 25 S.M.L.M.V; segundo puesto: 15 S.M.L.M.V y tercer puesto: 10 S.M.L.M.V.

En lo que corresponde a reconocimientos públicos, se encuentran:

- a) Mención honorífica a los autores de los trabajos que ocupen segundo y tercer puesto.
- b) Para todos y cada uno de los miembros ganadores del primero, segundo y tercer puesto, se realiza una entrega de diplomas como reconocimiento.
- c) Publicación como libro de cada uno de los informes de los trabajos que ocupen los tres primeros puestos.
- d) Los premios a los tres mejores proyectos ejecutados son otorgados en el acto solemne con el cual la universidad celebra el día del educador.

Finalmente, los responsables de este reconocimiento son: el Consejo Académico, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.

8.4.5 Reconocimiento por años de servicio

Con el fin de reconocer el tiempo de servicio prestado por parte de los funcionarios a la Universidad Industrial de Santander, se creó el reconocimiento por años de servicio en el Acuerdo del Consejo Superior N° 037 de 2001. Los únicos requisitos para ser beneficiario del reconocimiento es ser funcionario planta con vinculación legal y reglamentaria, de tiempo

completo o parcial. Este incentivo se reconoce de la siguiente manera, según la antigüedad de los funcionarios.

Tabla 6.

Reconocimientos por años de servicio para el personal docente.

Tiempo de servicio	Reconocimiento
5 años	Diploma otorgado por la División de Recursos Humanos.
10 años	Diploma otorgado por Rectoría.
15 años	Diploma otorgado por el Consejo Académico.
20 años	Escudo en oro con el logotipo de la UIS.
25 años	Placa UIS y Resolución en nota de estilo.
30 años	Medalla en oro con el logotipo de la UIS y un Acuerdo del Consejo Académico en nota de estilo.

Nota: Adaptado de “Universidad Industrial de Santander”. Acuerdo del Consejo Superior N° 037 de 2001. Bucaramanga; 2001.

El otorgamiento de cada uno de estos reconocimientos se hace con anotación a la hoja de vida. Los reconocimientos a 15, 20, 25 y 30 años de servicio se entregan en ceremonia especial, y los responsables son: la División de Recursos Humanos, la Secretaría General, Rectoría y el Consejo Académico.

8.4.6 Reconocimiento a los pensionados de la UIS por sus invaluable servicios al Alma Máter

En el acuerdo del Consejo Superior N° 037 de 2001 se estableció un reconocimiento a los profesores pensionados UIS por los invaluable servicios prestados al alma máter. El único requisito para acceder a este beneficio es haberse pensionado de la Universidad Industrial de Santander.

La manera de reconocer este estímulo es por medio de una nota de estilo procedente del Consejo Académico, también, obtienen una anotación en la hoja de vida y será entregado en una ceremonia especial. Los responsables de este reconocimiento son la División de Recursos Humanos, Secretaría General, Rectoría y Consejo académico.

8.4.7 Otros estímulos al personal docente

8.4.7.1 Puntos salariales por Productividad Académica. Según lo estipulado en el artículo 15 del Decreto 1279 de 2002, los docentes pueden acceder a este beneficio siempre que se pruebe su vinculación con la UIS y exista una producción científica, técnica, artística, humanística o pedagógica. Cabe mencionar que para recibir el estímulo “puntos salariales por productividad académica”, no basta con que el docente realice una producción académica, sino que esta debe estar relacionada con su actividad académica en la institución.

Este incentivo lo rige el Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander. Para llevar a cabo este reconocimiento, el rector realiza un acto administrativo motivado.

8.4.7.2 Puntos salariales o de bonificación por desempeño destacado de la labor docente. Este reconocimiento nace con el objetivo de premiar a los docentes de la institución que modifiquen, cumplan o agreguen valor a las actividades que deben desarrollar en su función. Para obtener el beneficio de puntos salariales o de bonificación por el desempeño destacado en su labor, la universidad estableció en el artículo 18 del Decreto 1279 de 2002 que el docente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Haber tenido actividad docente de acuerdo con la reglamentación existente en la universidad.

- b) Si la evaluación docente se encuentra entre el percentil mayor a 50% y menor al 75%, el docente recibe una bonificación, por el contrario, si la evaluación docente realizada por el estudiante se encuentra en el percentil del 75%, al docente se le otorgan los respectivos puntos salariales.
- c) Según el artículo 17 del Decreto 1279 de 2002 el docente no debe encontrarse desempeñando ninguna labor administrativa.

El profesor tiene derecho a conocer los resultados del proceso de evaluación e interponer recursos ante el Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje (CIARP).

8.4.7.3 Puntos salariales por cargos de Dirección. Este beneficio está destinado a los profesores que desarrollan actividades académico-administrativas, dentro de las cuales se encuentran los cargos de Rector, Vicerrector, Secretario General, Director Administrativo y Decano. Estos cargos solo pueden modificar su salario por medio de este reconocimiento. No obstante, los docentes pueden hacerse acreedores del reconocimiento por productividad académica y los puntos asociados a dicho reconocimiento se harán efectivos una vez que el docente haya finalizado su labor en las actividades académico-administrativas que desempeña.

En lo que respecta a la forma de reconocimiento, esta se encuentra a cargo del Rector y se realiza dos veces al año.

8.4.7.4 Ascensos de categoría en el escalafón docente. En el artículo 76 de la Ley 30 de 1992, se establecen las categorías del escalafón docente así: Profesor Auxiliar, Profesor Asistente, Profesor Asociado y Profesor Titular.

Los requisitos para ascender a cada una de las categorías en la Universidad Industrial de Santander son: 37,58,74 y 96 puntos respectivamente. Dichos puntos se pueden obtener por trabajos presentados por el docente o su equivalente en puntos de bonificación.

Es importante mencionar que una vez se logre obtener el ascenso, los puntos no se acumulan con los de la categoría anterior.

8.4.7.5 Bonificaciones no constitutivas de salario. En el artículo 1 del Acuerdo del Consejo Superior 067 del año 2008, se autoriza el reconocimiento a profesores planta de la Universidad Industrial de Santander por medio de bonificaciones no constitutivas de salario. Dichas bonificaciones hacen parte de los incentivos monetarios y se otorgan por los trabajos extraordinarios autorizados por la universidad; estos trabajos pueden ser contratos o convenios que sostenga la UIS con entidades de derecho público o privado y personas naturales; también, se pueden presentar estas bonificaciones por desarrollar programas o proyectos específicos adicionales a las funciones del cargo desempeñado.

En lo correspondiente a los requisitos, el aspirante debe contar con la autorización previa por escrito de su jefe inmediato para lograr la participación en los trabajos extraordinarios que posteriormente puedan representar una bonificación. Adicionalmente, es necesario ser profesor planta con dedicación laboral de medio tiempo o superior; de igual forma, el docente debe contar con una calificación de mínimo 70/100 puntos en las evaluaciones docentes.

8.4.7.6 Estímulos de la VIE (Por Investigación y Extensión). El artículo 18 del Decreto 1279 de 2002 establece que para que el docente pueda participar en la asignación de puntos por alto desempeño en las actividades de extensión e investigación debe cumplir con los siguientes requisitos en el periodo de evaluación:

- a) El profesor debe haber tenido actividad académica de acuerdo con la reglamentación de la UIS.

- b) Debe haber realizado cursos de educación continua que haya solicitado la UIS como diplomados, seminarios, talleres, servicios a la comunidad sin recibir algún tipo de retribución, entre otros.
- c) Según el artículo 17 del Decreto 1279 de 2002, el docente no debe encontrarse desempeñando ninguna labor administrativa.

Según el Artículo 18 del Decreto 1279 (2002) “Para el reconocimiento de actividades destacadas en labores de extensión no se tendrán en cuenta las que hayan sido reconocidas por los factores de productividad académica, en salario o bonificaciones, ni las que le generen ingresos adicionales al profesor” (p.11).

8.5 Incentivos al personal administrativo

En este apartado se hará énfasis en los diferentes tipos de incentivos que maneja la División de Recursos Humanos para el personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander; de igual forma, se darán a conocer los requisitos y responsables de cada uno de los reconocimientos.

8.5.1 Reconocimiento por años de servicio

Mediante el Acuerdo del Consejo Superior N° 037 de 2001, se reglamentó el reconocimiento de funcionarios administrativos por años de servicio; para acceder a este tipo de incentivo, el administrativo debe ser funcionario de planta con vinculación legal y reglamentaria, de tiempo completo o parcial.

Tabla 7.

Reconocimientos por años de servicio para el personal administrativo.

Tiempo de servicio	Reconocimiento
5 años	Diploma otorgado por la División de Recursos Humanos.
10 años	Diploma otorgado por Rectoría.
15 años	Diploma otorgado por el Consejo Académico.
20 años	Escudo en oro con el logotipo de la UIS.
25 años	Placa UIS y Resolución en nota de estilo.
30 años	Medalla en oro con el logotipo de la UIS y un Acuerdo del Consejo Académico en nota de estilo.

Nota: Adaptado de “Universidad Industrial de Santander”. Acuerdo del Consejo Superior N° 037 de 2001. Bucaramanga; 2001.

Es importante mencionar que los reconocimientos de 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años van acompañados de una anotación en la respectiva hoja de vida. Los reconocimientos con 15, 20, 25 y 30 años son entregados en una ceremonia especial.

Los responsables de este reconocimiento son la División de Recursos Humanos, Secretaría General, Rectoría y Consejo académico.

8.5.2 Reconocimiento a pensionados UIS por sus invaluables servicios al Alma Máter

Este reconocimiento fue dictaminado por medio del Acuerdo del Consejo Superior No 037 de 2001; para acceder a este, el administrativo debe haberse pensionado de la Universidad. El reconocimiento se hace por medio de una nota de estilo emanado por el Consejo Académico; adicionalmente, se realiza una anotación en la hoja de vida y es entregado en una ceremonia especial. Los responsables de este incentivo son la División de Recursos humanos, la Secretaría General y la Rectoría del Consejo Académico.

8.5.3 Otros estímulos al personal administrativo

8.5.3.1 Puntos salariales por Productividad Académica. Según lo estipulado en el artículo 15 del Decreto 1279 de 2002, los administrativos pueden acceder a este beneficio siempre que se pruebe su vinculación con la UIS y exista una producción científica, técnica, artística, humanística o pedagógica. Cabe mencionar que para recibir el estímulo “puntos salariales por productividad académica”, no basta con que el administrativo realice una producción académica, sino que esta debe estar relacionada con su actividad en la institución.

Este incentivo es regido por el Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander; para llevar a cabo este reconocimiento, el rector realiza un acto administrativo motivado.

8.5.3.2 Ascensos de categoría en el escalafón administrativo profesional. Los ascensos permiten que los funcionarios administrativos de la UIS aumenten sus ingresos; para llevar a cabo este procedimiento de la manera correcta, se debe tener en cuenta el Decreto - Ley 2277 de 1979, donde se establecen los requisitos de las diferentes categorías a las cuales el trabajador quiere ascender.

8.5.3.3 Promociones de grado para personal no profesional. Este reconocimiento tiene por objetivo seleccionar a los funcionarios que ya se encuentran vinculados con la universidad cuando se presente una vacante en la institución. Los funcionarios ideales son aquellos que hayan demostrado que tienen un desempeño relevante, los conocimientos, la aptitud y la actitud para ocupar dicho puesto.

La promoción vertical se da cuando el funcionario de la UIS ocupa un cargo superior al que se encontraba, aumentando el salario proporcionalmente. La promoción horizontal se ocasiona cuando el personal no profesional es trasladado de un departamento a otro.

8.5.3.4 Bonificaciones no constitutivas de salario para profesionales y técnicos. Las bonificaciones son un tipo de incentivo monetario que no se reconoce en el salario del profesional UIS; estas bonificaciones pueden ser otorgadas por categorías, desempeño, puntos salariales por títulos y producción académica de carácter científico, técnico, humanístico, entre otras. Es importante mencionar que el reconocimiento o la bonificación se establece mediante su calidad, relevancia, contribución al desarrollo, basándose en los objetivos de la Universidad Industrial de Santander.

9. Generalidades del estudio para el diseño del modelo de incentivos

Para poder diseñar un modelo de incentivos, se investigó sobre el tópico de la gestión del capital humano en el contexto organizativo, se procesaron los diferentes artículos encontrados en la web y libros, obteniendo los tipos de incentivos, sus ventajas y desventajas. En las entrevistas con la Jefe de la División de Recursos Humanos, se identificó que la Universidad Industrial de Santander no posee como tal un sistema de incentivos que responda a las necesidades de los funcionarios, por lo cual resultó necesaria la construcción de una encuesta como herramienta de diagnóstico.

Las preguntas de la encuesta se elaboraron con el fin de obtener una gran cantidad de información para definir los factores determinantes que influyen en el desempeño de los empleados de la UIS. Este proceso tiene como propósito comprender los intereses motivacionales de los trabajadores, con el fin de diseñar un prototipo de incentivos que se adecúe a las necesidades y requerimientos de los diferentes tipos de funcionarios de esta institución. Con

base en los resultados de la encuesta, se conocen las variables bajo las cuales se debe construir el modelo de incentivos que atraiga, retenga y motive a los empleados de la universidad.

Para conocer las dificultades que se pueden presentar al momento de responder la encuesta final, se decidió realizar una prueba piloto, la cual consistió en enviar los formularios al 10% de la muestra con el objetivo de detectar los problemas de comprensión, logística, distribución y recolección de datos. Adicionalmente, al final de cada sección se le preguntó al encuestado si hubo alguna dificultad en las preguntas, con el objeto de conocer la facilidad del diligenciamiento de los datos por parte de los funcionarios. Por último, al finalizar la encuesta se proporcionó un espacio en el cual el funcionario podía presentar diferentes recomendaciones con el fin de perfeccionar el instrumento.

9.1 Tipo de estudio

Para el presente proyecto, el tipo de investigación que se utilizó es la investigación descriptiva. Dankhe et al. (citado en Hurtado, 2000) define los estudios descriptivos como: “aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a la investigación” (p. 223). Adicionalmente, se presenta un enfoque mixto definido por Guelmes, E y Nieto, L (2015) como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (p.24).

Partiendo del enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas y una revisión documental con el fin de identificar los diferentes incentivos y reconocimientos que brinda la Universidad Industrial de Santander para contribuir al bienestar de los funcionarios. En lo correspondiente al enfoque cuantitativo, se realiza una recolección y análisis de datos por medio del instrumento denominado encuesta, que tiene como objeto principal contribuir con la identificación de los

diferentes factores que influyen en la motivación de los funcionarios UIS, así como también las formas de estímulo de desempeño laboral que le interesan a los empleados.

9.2 Población

La población comprende un total de 1542 funcionarios; entre los cuales se encuentran: directivos, docentes, profesionales, administrativos, técnicos y operativos. A continuación, se relaciona la cantidad de funcionarios pertenecientes a cada grupo; estos datos fueron suministrados por la División de Gestión de Talento Humano de la UIS. Es importante mencionar que para este proyecto no se tuvo en cuenta a los empleados de las sedes regionales de la UIS.

Tabla 8.

Población del estudio.

Grupos	Número de funcionarios
Directivos	100
Docentes	485
Profesionales	395
Administrativos	292
Técnicos	121
Operativos	149
Total	1542

9.3 Tamaño de muestra

Para conocer la cantidad de funcionarios a encuestar se determinó el tamaño de la muestra total por medio de un muestreo aleatorio simple, haciendo uso de la siguiente ecuación:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde,

- n: Tamaño de la muestra.
- N: Tamaño de la población.

- Z: nivel de confianza (Se utilizó un nivel de confianza del 95%).
- e: Grado de error (para este estudio se utilizó un grado de error del 5% con el fin de que los resultados a obtener sean válidos)
- p: Probabilidad de ocurrencia (Se utilizó una probabilidad de ocurrencia del 50%, con el objetivo de maximizar el tamaño de muestra a utilizar).
- q: probabilidad de no ocurrencia (al igual que en caso anterior, y como contrapartida, se utiliza un 50% también).

Al desarrollar esta ecuación con los datos establecidos anteriormente, se determinó que el tamaño de la muestra es de 308 personas. Sin embargo, para conocer la fiabilidad de la encuesta final, se aplicó una prueba piloto a 31 funcionarios distribuida de la siguiente manera, teniendo en cuenta el porcentaje de participación de cada uno de los grupos con respecto al total de empleados:

Tabla 9.

Muestra para la prueba piloto.

Grupos	N
Directivos	2
Docentes	10
Profesionales	8
Administrativos	6
Técnicos	2
Operativos	3
Total	31

Es importante mencionar que, aunque se realizó el envío de la prueba piloto vía correo electrónico de forma aleatoria, no se obtuvo respuesta de la totalidad de las encuestas. Sin embargo, con las 25 respuestas recibidas fue posible identificar que: en las secciones N°2 y 3 denominadas “Datos sociodemográficos” y “Caracterización laboral” respectivamente, el 100%

de las personas encuestadas no presentó ninguna dificultad. En la sección N°4 con nombre “Identificación de intereses”, el 8% presentó dificultad; por lo anterior, y con base en las recomendaciones realizadas, se lograron identificar los diferentes inconvenientes en las preguntas abriendo paso al análisis y posterior adecuación del instrumento final.

Los cambios realizados fueron:

1. En la sección denominada “Datos sociodemográficos”, se incluyó el estrato 6.
2. En la fase “Identificación de intereses”, más específicamente en la pregunta: “De 1 a 5, ¿Cuál es el grado de compromiso que usted tiene con la Universidad Industrial de Santander?”. Se observó que esta generó un sesgo (pregunta retórica) ya que en la totalidad de encuestas completadas los funcionarios eligieron 5, que correspondía al nivel más alto de compromiso; por lo cual, se procedió a eliminarla.

9.4 Muestreo Estratificado

Para asegurar la participación proporcional de cada uno de los grupos y eliminar el sesgo que se pueda presentar, se desarrolló el muestreo estratificado, por lo cual, se dividió la población de la institución en los diferentes tipos de funcionarios existentes, teniendo en cuenta que los funcionarios que comparten el mismo estrato tienen características similares, mientras que entre los diferentes estratos sus características son heterogéneas. A continuación, se presenta cada uno de los estratos y su participación en la totalidad de la población y tamaño de muestra.

Tabla 10.*Definición de estratos y muestra del estudio.*

Estratos	Cargos pertenecientes al estrato	N° de funcionarios	Proporción	n
Directivos	Directores, Directores de escuela y de departamento, Jefes de división, Vicerrectores.	100	0.065	20
Docentes	Profesores	485	0.315	97
Profesionales	Profesional, Profesional temporal y Profesional asistencial.	395	0.256	79
Administrativos	Secretarios, secretarios temporales, Auxiliares administrativos y Auxiliares administrativos temporales, Regente de farmacia.	292	0.189	58
Técnicos	Técnicos de soporte académico y técnicos de soporte académico temporal, liquidadores y diagramadores.	121	0.078	24
Operativos	Aseadores, Auxiliares de comedores, Auxiliares de cafetería, celadores, albañiles, encuadernadores temporales, jardineros, fontaneros, ornamentadores y pintores.	149	0.097	30
Total		1542	1	308

9.5 Instrumentos de recolección de datos: Encuesta y entrevista

9.5.1 Entrevista

La entrevista es definida por Díaz et al. (2013) como: “una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado” (p. 163). Cabe aclarar que este instrumento no persigue fines analíticos sino de contextualización que se utilizarán previamente a la encuesta; lo anterior tiene relación con el término consulta técnica, pues como lo mencionan Calderón, Z y Pérez, M (2012) por medio de esta “el estudiante puede conseguir más información relacionada con el problema que quiere

resolver y tiene la posibilidad de solucionar sus inquietudes más rápido y de manera más eficiente”.

Con el objetivo de recolectar información en relación con el tema de los incentivos que aplica la DGTH para la UIS y cualquier otra información adicional que pudiera ser de utilidad para el presente proyecto, se entrevistó a la actual jefe de la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander. Dicha entrevista se consiguió por medio de una solicitud vía correo electrónico y se llevó a cabo de forma virtual y semiestructurada por medio de la plataforma “Microsoft Teams” con una duración aproximada de dos horas.

Durante la entrevista se trataron diferentes aspectos relacionados con el proyecto de grado. Para iniciar, se socializó el objetivo que se perseguía con el desarrollo de la investigación; seguidamente, se abordó el tema de los incentivos y se obtuvo información acerca de cómo la universidad mide y reconoce el desempeño de los funcionarios; así mismo, se preguntó la percepción propia sobre el sistema que maneja la universidad actualmente.

Para el desarrollo de la encuesta, se solicitó a la entrevistada el número de funcionarios que laboran en la institución actualmente, con el fin de establecer el tamaño de la población. También, se preguntó acerca de los diferentes grupos que conforman dicha población con el propósito de establecer los estratos y, de esta manera, determinar la cantidad de encuestas a aplicar en cada uno de estos.

9.5.2 Encuesta

El instrumento principal de recolección de datos utilizado en la presente investigación es la encuesta, definida por García, F (citado en Casas, J et al (2003)) como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p.143).

La encuesta se realizó con el objetivo de conocer los factores que influyen en el desempeño de los empleados UIS; así mismo, con el fin de identificar qué tipos de incentivos les interesa o motiva más a los funcionarios (estableciendo correlaciones entre las diferentes preguntas) y, de esta manera, entender las variables bajo las cuales se va a diseñar y documentar un modelo de incentivos que resulte eficaz en caso de considerarse la implementación en el futuro por parte de la DGTH-UIS.

Este instrumento de recolección de datos fue diseñado en la extensión de Google “Google Forms”. Una vez se contó con la versión definitiva de la encuesta a aplicar, se hizo uso de una sección de la página web de la universidad disponible al público denominada “Directorio”, de la cual fue posible extraer de forma aleatoria las diferentes direcciones de correo electrónico para iniciar con la aplicación del instrumento. A continuación, se exponen las secciones que conformaban la encuesta.

- a) La sección N°1 correspondía a la presentación de la encuesta, sus objetivos (aclarando que esta no constituía fines evaluativos) y lo relacionado con el tratamiento de datos personales.
- b) La sección N°2 se tituló “Datos sociodemográficos”, la cual buscaba conocer el perfil personal del encuestado por medio de preguntas como: el sexo, la edad, el estrato social, el estado civil, el grado de escolaridad y si tiene hijos o personas a cargo.

- c) La sección N°3 se denominó “Caracterización laboral” y pretendía conocer el perfil profesional. Se incluían aspectos relacionados con el estrato al cual pertenecía según su cargo, dedicación laboral, tipo de vinculación, antigüedad en la institución.
- d) La sección N°4 última sección “Identificación de intereses” incluía preguntas sobre el conocimiento de las expectativas que tiene la UIS sobre los funcionarios, los incentivos que esta le ofrece. También se realizaron preguntas enfocadas a la importancia que le atribuyen los funcionarios al ser reconocidos, y si consideraban que un plan de incentivos influiría en su motivación y desempeño. Así mismo, se preguntaron las preferencias e importancia sobre diferentes tipos de incentivos, y si el enfoque de los reconocimientos debía inclinarse hacia el ámbito personal, grupal o familiar; finalmente, se incluyó una pregunta abierta en la cual se espera que los funcionarios manifiesten cómo les gustaría que los incentivarán.

10. Análisis de resultados

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a una muestra de la población de funcionarios UIS. Inicialmente, se abordarán tres macrovariables, las cuales son: Datos sociodemográficos, Caracterización laboral e Identificación de intereses. Posteriormente, al interior de cada macrovariable, se tendrán en cuenta unas variables que, en este caso particular, son las preguntas que se realizaron en el cuestionario; por su parte, el personal docente y administrativo (que, a su vez, está constituido por los estratos Administrativos, Directivos, Profesionales, Técnicos y Operativos) configuran

las microvariables. Finalmente, se hará un análisis respectivo a cada estrato, una comparación entre microvariables (personal docente y personal administrativo), y luego se expondrán algunas de las correlaciones encontradas entre las variables que sean consideradas relevantes para el estudio; lo anterior se realizará con el fin de construir un sistema de incentivos adecuado para los funcionarios de la UIS. Todo lo correspondiente a esta sección se puede complementar en el apéndice D. (Ver apéndice D. Correlaciones.)

Los resultados se presentan de acuerdo con la estructura planteada en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Organización de variables

Organización de las variables en los resultados			
Macrovariable	Variable	Microvariables	Estratos
Datos Sociodemográficos	Sexo	Personal Docente	Docentes
	Edad	Personal Administrativo	Administrativos
			Profesionales
			Directivos
			Técnicos
	Entre otras		Operativos
Caracterización laboral	Dedicación laboral	Personal Docente	Docentes
	Tipo de vinculación	Personal Administrativo	Administrativos
			Profesionales
			Directivos
			Técnicos
	Entre otras		Operativos

Continuación tabla 12.*Organización de variables*

Identificación de intereses	Expectativas que la UIS tiene sobre usted	Personal Docente	Docentes
	Conocimiento de los incentivos UIS	Personal Administrativo	Administrativos
			Profesionales
	Entre otras		Directivos
Técnicos			
		Operativos	

Nota. Por cuestiones relacionadas con el espacio y la estética, se decidió exponer algunas de las variables contempladas en el estudio.

10.1 Datos sociodemográficos

El total de los funcionarios hombres encuestados fue de 51,6% y el 48,4 % eran mujeres; en la mayoría de los estratos se observa una participación relativamente equitativa, es importante mencionar la diferencia notoria que se presenta en el estrato *Docentes*, en el que predomina el sexo masculino con más del 70% de participación. También, se puede evidenciar que los cargos de la universidad están siendo desempeñados por personas de todas las edades. Adicionalmente, una gran parte de la población de trabajadores UIS pertenece a los estratos socioeconómicos 3 y 4, más específicamente el 66,6%.

En los funcionarios UIS encuestados se evidencia que cerca del 25% tiene doctorado, un 19,2% cuenta con maestría y el 17,5% con al menos una especialidad, se destaca que el personal docente presenta un mayor porcentaje de estudios doctorales (69,1%) por el contrario, los estratos *Técnicos* y *Operativos*, no han desarrollado estudios correspondientes a maestrías ni doctorados. Cabe mencionar que más del 70% de los funcionarios UIS son padres o madres y el 48,7% de los encuestados UIS tienen personas a cargo a diferencia de sus hijos.

10.2 Caracterización laboral

De manera general, se puede evidenciar que la dedicación laboral de los funcionarios UIS es un 97,1% de tiempo completo. En lo correspondiente al tipo de vinculación en la Universidad Industrial de Santander, se observa que predomina la vinculación de carrera (41,2%), seguida de la vinculación temporal (28,9%). Sin embargo, el tipo de vinculación va variando según el estrato al cual pertenezcan los funcionarios. En cuanto al personal administrativo se evidencia que cerca de la mitad de los funcionarios (47%) llevan laborando en la institución entre uno y diez años, mientras tanto el personal docente cuenta con ese mismo porcentaje, pero en un rango de antigüedad mucho más amplio (1-15 años). Únicamente el 30,8% de los funcionarios UIS tiene personal a cargo; sin embargo, el 100% de los Directivos cuenta con subordinados. Por otra parte, un 51,6% de los trabajadores de la institución aseguran que la UIS cuenta con un mecanismo de satisfacción laboral mientras que el 48,4% niegan dicha afirmación. El personal administrativo corrobora que la UIS cuenta con algún mecanismo de satisfacción con un 59,2%; por el contrario, el personal docente niega dicha afirmación con un 64,9%.

10.3 Identificación de intereses

Se puede observar que el 56,5% de los funcionarios UIS encuestados conoce las expectativas que la universidad tiene sobre sí mismo, el porcentaje faltante no las conoce; es preocupante que a nivel general un 43,5% no tenga conocimiento acerca de lo que espera la universidad del cargo que desempeña.

Aunque la universidad no cuenta con un sistema de incentivos estructurado, se evidencia que un importante porcentaje de los trabajadores UIS (60,1%) conocen los incentivos que la universidad les brinda. Por otra parte, la mayoría de los funcionarios de la UIS consideran que es muy importante e, incluso, extremadamente importante ser reconocidos por sus logros al interior

de la institución y se evidencia en un 86% en el personal administrativo y 75,2% en el personal docente. También, se observa que por encima del 75% todos los estratos consideran que un plan de incentivos influiría significativamente en su motivación y desempeño. En la variable “se sienten valorados en su puesto de trabajo”, se observa que el 70,5% de toda la muestra dice que se siente valorado, mientras que un 29,5% manifiesta lo contrario. En cuanto a la variable “satisfacción por hacer parte de la UIS” el personal administrativo afirma estar totalmente satisfecho por hacer parte de la universidad con un 80,5% mientras que el personal docente está más disperso en la escala de satisfacción teniendo un 46,4% de funcionarios totalmente satisfecho. A nivel general, la mayoría de los funcionarios con cerca de un 36,1% sienten que su trabajo casi siempre es reconocido por la UIS, el 73,5% del personal administrativo afirma que su trabajo ha sido reconocido siempre o casi siempre, mientras que el 52,6% del personal docente lo expresa así. Cerca del 20% del personal UIS nunca ha recibido recompensas por el logro de sus objetivos. Los estratos que menos han recibido recompensas (considerando las afirmaciones “Nunca” y “Casi nunca”) son los *Administrativos* (48,3%), *Técnicos* (45,8%) y *Profesionales* (43,1%). La mayor parte del tiempo el personal docente ha sido recompensado con el ascenso a escalafón y aumento de salario, por el contrario, han sido muy pocos los *Docentes* que han trabajado en casa previo a la emergencia sanitaria; por otra parte, al personal administrativo se le ha reconocido en su mayoría con programas de formación, seguido de reconocimientos por antigüedad. Los incentivos mayormente apetecidos son la estabilidad frente al tipo de contratación, aumento de salario y programas de formación mientras que los menos valorados son la implementación del transporte tipo ruta y programa de alimentación por un bajo costo. Para el personal administrativo el incentivo con mayor importancia es el tipo de contratación; para el personal docente el incentivo más importante es la autonomía, seguido de la

estabilidad frente al tipo de contratación. El personal docente, es el que en menos ocasiones ve como su trabajo influye en el éxito de la UIS, en lo correspondiente al personal administrativo, se observa principalmente que existe un orgullo por trabajar en la institución y se identifican con su misión y visión. De forma general, la mayoría (70,4%) de los funcionarios UIS consideran que la Universidad les brinda las oportunidades para desarrollarse en el ámbito personal, mientras que con un 40,9% y 29,9% están de acuerdo con que la institución brinda la oportunidad de desarrollar todo su potencial en el ámbito laboral. El 26,9% de los funcionarios UIS consideran que normalmente hay buenas oportunidades en el ámbito profesional al interior de la institución. A los funcionarios de los diferentes estratos les motiva asistir a su trabajo el hecho de servir a la comunidad universitaria, el compromiso institucional y el sentido de pertenencia con la UIS. En el caso del personal administrativo y docente se observa que estos tienen un comportamiento similar; aquello que más los motiva a asistir a su trabajo se encuentra relacionado con la satisfacción.

Los trabajadores de la UIS prefieren que los incentivos no monetarios sean reconocidos o asignados de forma individual, pues un 37,3% lo expresó de esta manera. Un 39,6% de los encuestados afirman que no se consideran los factores motivacionales de los funcionarios de la UIS. Al personal docente le es indiferente las acciones por las cuales les gustaría que fueran reconocidos con un 36,1%; en lo referente al personal administrativo predomina el reconocimiento por las acciones de tipo grupal con un 41,2%. Los *Administrativos* afirman que le gustaría recibir incentivos de tipo monetario también, le motiva que le otorguen reconocimientos no monetarios como: reconocimientos públicos, diplomas, etc. Por su parte, los *Docentes* se inclinan mayormente por recibir de reconocimientos; a los *Profesionales* les interesa desarrollarse profesionalmente mediante capacitaciones; los *Directivos*, expresan que la mejor

forma de incentivarlos es por medio de reconocimientos no económicos; los *Técnicos* se enfocan en los incentivos monetarios y los reconocimientos en público con la misma cantidad de votación; mientras que para los *Operativos* el incentivo más importante es el reconocimiento por su labor.

10.4 Otros resultados que aportan al diseño del modelo de incentivos

10.4.1 Tiene hijos vs incentivos enfocados al: Núcleo familiar, Reconocimiento grupal o Reconocimiento personal

Se observa que los estratos *Administrativos, Directivos, Técnicos y Profesionales* que tienen hijos sin importar su cantidad prefieren que a la hora de recibir incentivos no monetarios, estos vayan enfocados al núcleo familiar. Por el contrario, los *Operativos* que tienen hijos prefieren que estos vayan enfocados al reconocimiento personal; mientras que los *Docentes* prefieren que los incentivos vayan enfocados al reconocimiento grupal. Con esta correlación se puede evidenciar que para algunos funcionarios UIS es importante que los incentivos vayan enfocados al núcleo familiar cuando se tiene hijos.

10.4.2 Edad del funcionario vs. Qué importancia le atribuye a ser reconocido

Con la presente correlación se busca establecer si influye de alguna manera la edad que tenga el funcionario con la importancia que este le atribuye a ser reconocido; por lo tanto, se pretende identificar si con el paso de los años el nivel de importancia aumenta, disminuye o no existe una correlación entre las variables mencionadas con anterioridad.

En todos los estratos se evidencia que no se presenta un patrón de comportamiento que permita deducir que la edad de los funcionarios influye en la importancia que le atribuyen al hecho de ser reconocidos.

10.4.3 Tiempo de labor en la UIS vs. tipo de vinculación

En los *Administrativos* se puede observar que cuando tienen menos de 5 años de labor en la institución la mayoría están contratados de forma temporal. El 70% de los *Directivos* se encuentran contratados por vinculación de carrera, siendo así, su mayoría tiene entre los 11 y 20 años de labor en la UIS, de igual manera se comporta el estrato *Técnicos* y *Docentes*, pero con el rango de edad entre 1 y 5 años de institución; en los *Docentes* se puede observar que a medida que aumenta el tiempo de labor en la institución se disminuye la cantidad de personas en el tipo de vinculación de carrera. Los *Operativos* con un 71% están vinculados de manera provisional entre los 1-15 años. La mayoría de los *Profesionales* tienen un tipo de contratación temporal y a medida que tienen más años al interior de la institución siguen con el mismo tipo de contratación. En esta correlación se esperaba encontrar que a medida que un funcionario UIS labore más tiempo con la institución, la forma de vincularlo en la misma iba a mejorar, sin embargo, como se evidencia anteriormente, no es así.

10.4.4 En el caso de recibir incentivos no monetarios, prefiere que estos se encuentren enfocados al vs. personal a cargo

En esta correlación se espera que los estratos que tengan personal a cargo prefieran que sus incentivos sean enfocados al reconocimiento grupal. Siendo así, la mayoría de los *Administrativos*, *Docentes* y *Profesionales* no tienen personal a cargo y prefieren que los incentivos estén enfocados al reconocimiento personal. El 100% de los encuestados que son *Directivos* tienen personal a cargo, pero prefieren que los incentivos se orientan al núcleo familiar. Finalmente, el 8,7% de los *Técnicos* tienen personal a cargo pero prefieren que los incentivos se encuentren enfocados al núcleo familiar.

10.4.5 Puedo ver con claridad como mi trabajo influye en el éxito de la U vs. Tiempo de labor

Se evidencia que el 84,48% de los *Administrativos* afirman que pueden ver con claridad cómo su trabajo influye en el éxito de la organización, principalmente aquellos que llevan entre uno y diez años de labor en la institución. El 83,5% de los *Docentes* están de acuerdo o completamente de acuerdo con dicha afirmación sin importar la antigüedad, sin embargo, quienes mayormente se identifican con la afirmación en este grupo de funcionarios son aquellos con más de treinta años de servicio. En los profesionales quienes más se identifican con esta afirmación son los que tienen entre uno y cinco años de antigüedad. Finalmente, los *Operativos* se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo con la afirmación principalmente en el rango de veintiún a veinticinco años de labor en la institución.

11. Diseño del modelo de incentivos

A continuación, se resume el modelo de incentivos planteado para cada uno de los estratos que componen la población UIS. En las tablas correspondientes se presenta únicamente el nombre que se le ha asignado a cada incentivo; para mayor detalle (Descripción, consideraciones, presupuesto y frecuencia de aplicación) Ver apéndice E. Modelo de Incentivos.

En el caso específico de los docentes, se tienen en cuenta dos enfoques que son: investigación y docencia.

Tabla 13.*Incentivos para el personal Docente*

Plan de incentivos para Docentes	
Enfoque	Incentivos
Investigativo	Publicación en redes UIS- Reconocimiento a proyectos
	Publicación en redes UIS - Docentes estrella.
	Reconocimiento a profesores investigadores
	Asignación de auxiliar
Docencia	Kit de desarrollo
	Cuadro de excelencia profesoral
	Mención de honor al mejor docente por escuela
	Mejor docente UIS
	Publicación en redes UIS - Docentes estrella
	Caja temática por desempeño
Investigativo y Docencia	Convenios formativos
	Salud mental
	Salud física
	Asociaciones UIS
	Día compensatorio del cumpleaños

Tabla 14.*Incentivos para el personal Administrativo*

Plan de incentivos para Administrativos
Viaje con el núcleo familiar
Mención de honor
Publicación en redes UIS - Administrativos estrella
Reconocimiento a su compromiso
Formación complementaria
Salud mental
Salud física
Asociaciones UIS
Día compensatorio del cumpleaños
Caja temática por desempeño

Tabla 15.*Incentivos para el personal Directivo*

Plan de incentivos para Directivos
Mención de honor al mejor Director de Escuela
Mención de honor al mejor jefe de división
Publicación en redes UIS - Reconocimiento a proyectos
Formación complementaria
Cursos cortos para el mejoramiento de la productividad
Convenios para programas extracurriculares en hijos
Flexibilidad laboral
Convenios formativos
Salud mental
Salud física
Asociaciones UIS
Día compensatorio del cumpleaños
Caja temática por desempeño

Tabla 16.*Incentivos para el personal Profesional*

Plan de incentivos para Profesionales
Formación complementaria
Tiempo en familia
Publicación en redes UIS - Profesionales estrella.
Reconocimiento a su compromiso
Salud mental
Salud física
Asociaciones UIS
Día compensatorio del cumpleaños
Caja temática por desempeño

Tabla 17.*Incentivos para el personal Técnico*

Plan de incentivos para Técnicos
Reconocimiento a su compromiso
Mención de honor al mejor Técnico
Formación complementaria

Continuación tabla 18.*Incentivos para el personal Técnico*

Convenios formativos
Salud mental
Salud física
Asociaciones UIS
Día compensatorio del cumpleaños
Caja temática por desempeño

Tabla 19.*Incentivos para el personal Operativo*

Plan de incentivos para Operativos
Publicación en redes UIS - Operativos estrella.
Reconocimiento a su compromiso
Salud mental
Salud física
Asociaciones UIS
Día compensatorio del cumpleaños
Caja temática por desempeño

12. Confrontación del sistema de incentivos actual vs propuesto

En la siguiente se realiza una comparación entre los incentivos actualmente brindados por la Universidad Industrial de Santander, aclarando que no existe un modelo actual de incentivos, sino ciertos reconocimientos identificados en la revisión documental realizada en el apartado 10. Incentivos de la UIS, que pueden ser considerados incentivos al personal docente y administrativo.

Tabla 20.*Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto.*

Estrato	Incentivos esperados	Incentivos Actuales (ACS, ACAd, RR)	Incentivos presentes en el modelo propuesto.
Docentes	Reconocimientos, incentivos monetarios, igualdad, recursos para el desarrollo de actividades, formación académica, bienestar personal y familiar, flexibilidad laboral, jornada laboral flexible y asociaciones con empresas.	Premio Eloy Valenzuela, Profesor Distinguido y Profesor Emérito, Profesor Laureado, Premio a la Innovación Pedagógica, Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a los pensionados de la UIS, Puntos salariales por Productividad Académica, Puntos salariales o de bonificación por desempeño destacado de la labor docente, Puntos salariales por cargos de Dirección, Ascensos de categoría en el escalafón docente, Bonificaciones no constitutivas de salario, Estímulos de la VIE (Por Investigación y Extensión).	Publicación en redes UIS - Reconocimiento a proyectos, Publicación en redes UIS - Docentes estrella, Reconocimiento a profesores investigadores, Asignación de auxiliar, Kit de desarrollo, Cuadro de excelencia profesoral, Mención de honor al mejor docente por escuela, Mejor docente UIS, Publicación en redes UIS - Docentes estrella, Caja temática por desempeño, Convenios formativos, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños.
Administrativos	Incentivos monetarios, reconocimientos, formación académica, estabilidad laboral, oportunidad de ascenso, aumento de salario, bienestar personal y familiar, asociaciones con empresas.	Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a pensionados UIS, Puntos salariales por productividad académica, Ascensos de categoría en el escalafón administrativo profesional, Promociones de grado para personal no profesional.	Viaje con el núcleo familiar, Mención de honor, Publicación en redes UIS - Administrativos estrella, Reconocimiento a su compromiso, Formación complementaria, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños, Caja temática por desempeño.

Continuación tabla 21.*Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto.*

Directivos	Reconocimientos, formación académica, incentivos monetarios, compensatorios y recursos para el desarrollo de actividades.	Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a pensionados UIS, Puntos salariales por productividad académica, Ascensos de categoría en el escalafón administrativo profesional, Promociones de grado para personal no profesional.	Mención de honor al mejor Director de Escuela, Mención de honor al mejor jefe de división, Publicación en redes UIS - Reconocimiento a proyectos, Formación complementaria, Cursos cortos para el mejoramiento de la productividad, Convenios para programas extracurriculares en hijos, Flexibilidad laboral, Convenios formativos, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños, Caja temática por desempeño.
Profesionales	Formación académica, reconocimientos, incentivos monetarios, estabilidad laboral, bonos, asociaciones con empresas, oportunidad de ascenso, bienestar personal y familiar.	Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a pensionados UIS, Puntos salariales por productividad académica, Ascensos de categoría en el escalafón administrativo profesional, Bonificaciones no constitutivas de salario para profesionales y técnicos.	Formación complementaria, Tiempo en familia, Publicación en redes UIS - Profesionales estrella, Reconocimiento a su compromiso, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños, Caja temática por desempeño.
Técnicos	Reconocimientos, incentivos monetarios, oportunidad de ascenso, formación académica y estabilidad laboral.	Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a pensionados UIS, Bonificaciones no constitutivas de salario para profesionales y técnicos.	Reconocimiento a su compromiso, Mención de honor al mejor Técnico, Formación complementaria, Convenios formativos, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños, Caja temática por desempeño.

Continuación tabla 22.*Incentivos Actuales Vs Modelo de Incentivos propuesto.*

Operativos	Reconocimientos, incentivos monetarios, oportunidad de ascenso y formación académica.	Reconocimiento por años de servicio, Reconocimiento a pensionados UIS, Promociones de grado para personal no profesional.	Publicación en redes UIS - Operativos estrella, Reconocimiento a su compromiso, Salud mental, Salud física, Asociaciones UIS, Día compensatorio del cumpleaños, Caja temática por desempeño.
-------------------	---	---	--

El propósito de la confrontación presentada anteriormente es evidenciar el contraste entre lo que quisiera recibir cada uno de los estratos pertenecientes a la población UIS como recompensa a su buen desempeño versus lo que realmente está siéndole otorgado; cabe aclarar que, el objetivo es mantener los reconocimientos actuales e incluir los presentados en el modelo propuesto, de tal forma que estos sean más coherentes con lo que los trabajadores UIS desean y así se sientan más motivados.

12.1 Ventajas y desventajas de los modelos.*12.1.1 Ventajas del modelo actual*

- a) Para determinar los reconocimientos del personal docente se tiene en cuenta la labor docente, investigativa y de extensión.
- b) Tanto en el personal docente como en el administrativo tienen en cuenta a los funcionarios que alguna vez estuvieron activos dentro de la institución; se les reconoce a los pensionados UIS sus invaluable servicios prestados.

12.1.2 Desventajas del modelo actual

- a) El ascenso de escalafón (Decreto - Ley 2277 de 1979 en el caso del personal administrativo y el artículo 76 de la Ley 30 de 1992 para personal docente) y el aumento de salario son reconocimientos que solo se pueden otorgar como lo establece la ley.
- b) La población UIS es definida únicamente como personal administrativo y docente, es decir, los reconocimientos son presentados de forma masiva para dos grandes grupos.
- c) Los reconocimientos del personal docente están enfocados a los profesores planta, dejando a un lado los catedra, quienes son una gran parte de la población.
- d) Algunos de los incentivos al personal docente solo se están teniendo en cuenta los resultados de la evaluación docente.

12.1.3 Ventajas del modelo propuesto

- a) Se tiene en cuenta la opinión del trabajador lo que los hace sentir importantes para la organización.
- b) La población UIS es segmentada en dos microvariables: personal docente y administrativo; esta última, comprende 5 estratos. Es decir, los reconocimientos son presentados de forma personalizada para seis grandes grupos, lo cual permite orientar los incentivos a sus necesidades y motivaciones.
- c) Se acopla de la mejor manera con el modelo actual debido a que se tuvieron en cuenta otros factores diferentes a los que se venían manejando anteriormente; ejemplo: años de servicio, profesor emérito, puntos salariales, reconocimiento a pensionados, promociones de grado, etc.

- d) Se diseñaron incentivos con el propósito de reconocer a funcionarios UIS no solo por su trabajo como docente, si no también, por su relacionamiento con sus compañeros y jefe, es por esto, que se habla de una evaluación general en la que se incluye la evaluación docente, jefe directo y compañeros.

12.1.4 Desventajas del modelo propuesto

- a) El ascenso de escalafón (Decreto - Ley 2277 de 1979 en el caso del personal administrativo y el artículo 76 de la Ley 30 de 1992 para personal docente) y el aumento de salario son reconocimientos que solo se pueden otorgar como lo establece la ley.
- b) No se manejan incentivos que estén enfocados en actividades de extensión para el personal docente.

13. Conclusiones

La presente investigación se dedicó al estudio de los incentivos en el contexto de la gestión del capital humano; para ello, se llevaron a cabo diferentes actividades. En primer lugar, se realizó una revisión sistemática, en la que se identificaron los diferentes tipos de incentivos, sus ventajas y desventajas. Luego, se efectuó un análisis web por medio del cual se reconocieron las tendencias y aspectos relacionados con la influencia de los incentivos en el comportamiento, la importancia de los incentivos monetarios y no monetarios, entre otros. Con lo anterior, se dio cumplimiento al primer objetivo específico, del cual se derivaron aportes significativos al diseño del modelo de incentivos para los funcionarios UIS.

En el desarrollo de este trabajo de grado también se llevó a cabo una entrevista que fue complementada por una revisión documental para identificar y analizar los reconocimientos aplicados por la DGTH en la UIS; como cumplimiento al segundo objetivo específico, se concluyó que en la Universidad Industrial de Santander no existe un modelo de incentivos establecido de forma sólida, lo que corrobora la importancia del presente trabajo de investigación.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se identificaron los factores que influyen en el desempeño, así como los intereses y necesidades de los funcionarios UIS por medio de la aplicación de una encuesta. A partir de lo anterior, se cumplió el cuarto objetivo específico que correspondía al diseño y documentación de un modelo de incentivos que brindara un reconocimiento a los funcionarios de la Universidad Industrial de Santander de acuerdo con su desempeño laboral y con la clasificación por estratos a la cual pertenecían; de tal manera que se vieran incentivados a mejorar su productividad al interior de la organización, para contribuir

al mejoramiento continuo y fomentar el cumplimiento de los valores institucionales, así como el sentido de pertenencia para con la institución.

En cuanto a los resultados, se pudieron identificar, de forma clara y explícita, los aspectos motivacionales de los funcionarios. Dentro de los hallazgos se encontró que a los Administrativos les gustaría recibir incentivos de tipo monetario y no monetario (reconocimientos públicos, diplomas, felicitaciones por el desempeño y anotaciones en la hoja de vida). Por su parte, los Docentes se inclinaron mayormente por los incentivos de reconocimiento, hicieron énfasis en obtener felicitaciones, incentivos por su labor investigativa, reconocimientos públicos y distinciones; también, mostraron interés por los programas de formación académica. A los Profesionales, les atraía formarse mediante capacitaciones; así mismo, consideraron relevante el reconocimiento de forma verbal. Por otro lado, los Directivos expresaron que la mejor forma de incentivarlos era por medio de reconocimientos no económicos, seguido de la formación académica y capacitaciones con el fin de seguir escalando en su carrera profesional; en tercer lugar, ubicaron los incentivos económicos. Los Técnicos se enfocaron en los incentivos monetarios y los reconocimientos en público con igual importancia, seguido de la oportunidad de ascender al interior de la institución; por último, les motivaría recibir capacitaciones con el fin de potencializar sus habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo. Finalmente, se identificó que para los Operativos el incentivo más importante era el reconocimiento por su labor, seguido de los incentivos monetarios, la oportunidad de ascenso y la formación académica por medio de capacitaciones.

El modelo de incentivos que se planteó responde a los aspectos identificados con las macrovariables que se utilizaron en el estudio (Datos sociodemográficos, caracterización laboral e identificación de intereses) para cada uno de los estratos. Con el respectivo análisis por estrato,

se pudo diseñar el modelo de incentivos propuesto, que se compone de introducción, objetivo, responsables y, finalmente, las actividades del plan de incentivos. El modelo está compuesto por un total de 63 incentivos, de los cuales 15 están destinados a los docentes, 10 a los administrativos, 13 para los directivos, 9 en el caso de profesionales y técnicos, por último, 7 para los operativos. Cada una de las tablas que se presentan en el modelo corresponde a un incentivo y está compuesta por su nombre, descripción según la calificación alcanzada, consideraciones por tener en cuenta al momento de asignar el incentivo y el presupuesto destinado para ello.

Una vez establecido el diseño del modelo de incentivos para los funcionarios UIS, se dio cumplimiento al quinto objetivo específico, para el cual se realizó una comparación entre los incentivos esperados, los reconocimientos otorgados actualmente por la universidad y los incentivos presentes en el modelo planteado. De lo anterior, se concluyó que, a pesar de que la universidad cuenta con varios reconocimientos a su personal, estos no se encuentran alineados a sus expectativas; se confirmó la pertinencia del modelo de incentivos propuesto, dado que este responde a las necesidades e intereses identificados por estrato.

El artículo se construyó teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación – RIDI (espacio de divulgación tentativo para la publicación); este se organizó de la siguiente manera: Introducción, Metodología, Resultados y Discusión, y Conclusiones. En la metodología fueron expuestas todas las etapas de la tesis de grado, sin embargo, la prioridad fue presentar la construcción del diseño del modelo de incentivos propuesto, como resultado principal de la investigación. Con lo anterior, se cumplió el sexto y último objetivo específico que planteaba elaborar un artículo de carácter publicable que recopilara los principales hallazgos de la investigación.

Con esta investigación se realizaron aportes significativos que contribuyen a la DGTH para mejorar el rendimiento, productividad y sentido de pertenencia de los funcionarios UIS. El aporte más importante que se obtuvo fue el modelo de incentivos; para su diseño se segmentó la población de funcionarios UIS en grupos más pequeños y se conocieron sus opiniones, se orientaron los incentivos según sus motivaciones y necesidades. Sobre el modelo propuesto se identificó como ventaja que este resulta siendo un complemento con los reconocimientos actualmente aplicados por la universidad para sus funcionarios. Por lo anterior, se cumplió con el objetivo general del proyecto, el cual buscaba diseñar y documentar un modelo de incentivos en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander.

Para concluir con el presente estudio, la División de Gestión de Recursos Humanos de la UIS está llamada a reinventarse, puesto que se precisó la importancia de incorporar un modelo de incentivos alineado con las necesidades de los funcionarios de la institución, quienes desean ser motivados de la manera correcta. Una vez planteado el modelo de incentivos, surgió la tarea para la Universidad Industrial de Santander de crear un sistema de evaluación de desempeño que contara con la objetividad necesaria para clasificar el nivel de rendimiento de los colaboradores de la institución teniendo, en cuenta los estratos predefinidos en el presente proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Beltrán G., Óscar A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20 (1), pp. 60-69.
<https://www.redalyc.org/pdf/3377/337729264009.pdf>
- Cabrera, A. (2011). *Relación entre incentivos laborales y rotación de agentes en las empresas privadas de seguridad ubicadas en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de pregrado).
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/01/01/Cabrera-Ariel.pdf>
- Camargo, C y Frade, C. (2015) *Gestión de los Sistemas de Incentivos y Remuneraciones a Empleados –Estudio de caso en el Sector Financiero*. <https://url2.cl/P5iTI>
- Campo, L. (Sin fecha). El Capital Humano: una inversión medible y rentable. *Legis-Gestión Humana*. <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2252/gh4/BancoConocimiento/E/el-capital-humano-una-inversion-medible-y-rentable/el-capital-humano-una-inversion-medible-y-rentable.asp>
- Casas, J et al. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos(I). *Atención primaria*, 31 (8), pp. 527-538.
<https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Colmenares, M y Vargas V. (2019). *Diseño de un plan de incentivos que permite motivar el personal administrativo de la Universidad Santiago de Cali*. (Tesis de posgrado).
<https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/3038/1/DISE%c3%91O%20DE%20%20UN%20PLAN%20DE%20INCENTIVOS.pdf>

Comaford, C. (12 de enero de 2019). Six key trends successful leaders must address in 2019.

Revista Forbes. <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2019/01/12/6-key-trends-successful-leaders-must-address-in-2019-infographic/#22c7cd135f1c>

Díaz, L et al. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación*

Médica, 2 (7), pp. 162-167,

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007505713727066?token=D27D8F142B4AD>

[1312E41EB9EB5A69BD5149BF7CFD063B3B9C5BDEE55A973D8977BDE80F07F18](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007505713727066?token=D27D8F142B4AD1312E41EB9EB5A69BD5149BF7CFD063B3B9C5BDEE55A973D8977BDE80F07F18)

[BC6925B22880EBE83934](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007505713727066?token=D27D8F142B4AD1312E41EB9EB5A69BD5149BF7CFD063B3B9C5BDEE55A973D8977BDE80F07F18BC6925B22880EBE83934)

División de Recursos Humanos (2008). *Procedimiento para el ascenso de empleados públicos*

administrativos profesionales. Universidad Industrial de Santander.

<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/ASUNTOS%20>

[PERSONAL%20ADMINISTRATIVO/PROCEDIMIENTOS/PTH.39.pdf](https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/ASUNTOS%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO/PROCEDIMIENTOS/PTH.39.pdf)

División de Recursos Humanos (Sin fecha). *Estructura organizacional de la División de*

Recursos Humanos. Universidad Industrial de Santander.

<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/organigrama.pdf>

División de Recursos Humanos (Sin fecha). *Funciones de la División de Recursos Humanos*.

Universidad Industrial de Santander.

<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/recursosHumanos/funciones.html>

Gambardella, A, et al.(2013). *Incentivos estratégicos al capital humano*. Academia.

https://www.academia.edu/4567862/Strategic_incentives_to_human_capital

- García, A, et al. (2018). *Payments for environmental services supported social capital while increasing land management*. Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America. <https://www.pnas.org/content/115/27/7016>
- García, F. (2017). *Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster* (Tesis Doctoral). <https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/20170316%20-%20Seminarario%20SLR.pdf>
- Guelmes, E y Nieto, L. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. Scielo. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Ayuda con textos. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (2009). *Concepto Grupo de Seguimiento al Régimen Salarial y Prestacional de los Profesores Universitarios*. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-236667_archivo_pdf_2009ER93214.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2010). *Concepto Grupo de Seguimiento al Régimen Salarial y Prestacional de los Profesores Universitarios*. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-236667_archivo_pdf_2010ER21294.pdf
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2013). *Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y directivos docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia*. Ministerio de Educación. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-345822_ANEXO_301.pdf

Monserrate, M. (2019) *Programa de Incentivo para incrementar la Motivación laboral de los trabajadores en las estaciones de peaje de la Empresa Opevial S.A. 2019.* (Tesis de posgrado)

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43007/Ronquillo_EMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Monterrey, N. (Sin fecha). *Relaciones industriales.* Universidad Autónoma de Nuevo León.

http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020081195/1020081195_030.pdf

Neyra, P. (2018). *Incentivos Laborales: Revisión conceptual desde la psicología.* (Tesis de pregrado)

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3586/1/2018_Neyra-Bendez%C3%BA.pdf

Oracle España. (Sin fecha). *¿Qué es la gestión del capital humano?.* Oracle España.

<https://www.oracle.com/es/applications/human-capital-management/what-is-hcm.html>

Ortega, M y Ríos, C. (2015). *Análisis motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación.* (Tesis de pregrado)

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/157629.pdf>

Otavo, L. (2019). *Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado. Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP.* (Tesis de pregrado)

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1510/1/DNA-spa-2019->

[Percepcion de los incentivos convencionales y su efecto en la motivacion de los t rabajadores](#)

Presidencia de la República de Colombia. (2002). *Decreto 1279 del 19 de Junio de 2002 “Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades*

Estatales". Universidad Industrial de Santander.

<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/concursoDocente/concursoDocente2018/documentos/decreto1279.htm>

Remica Empleo (2016). *Motivación laboral: Estadísticas 2016*. Remica Empleo.

<https://remicaempleo.es/motivacion-laboral/>

Rizo, M. (4 de Marzo de 2020). Incentivo, arma de doble filo. Revista Forbes México.

<https://www.forbes.com.mx/incentivo-arma-de-doble-filo/>

Roa, M y Castro, A (2019). *Plan de estímulos e incentivos para el área administrativa de la empresa Grupo Carolina Praxedis de Artunduaga S.A.* (Tesis de pregrado).

<https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12313/837/1/Trabajo%20de%20grado.%20pdf>

Rojas, C. (2014) *Incidencia de los incentivos no económicos en el rendimiento laboral de los trabajadores del departamento creativo de la empresa Norlop JWT*. (Tesis de pregrado)

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13224>

Satey, E (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional*. (Tesis de pregrado)

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Scarpellini, P. (4 de Febrero de 2019). Google cierra 2018 con 143% más de beneficios.

Periódico El Mundo.

<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/02/04/5c58b9ba21efa002628b45ae.html>

Simancas, R et al. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla*. Redalyc

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115008/html/index.html>

- Uruchima, Y. (2018). *Plan de incentivos no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad*. Universidad Estatal de Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4873/1/Uruchima%20Rivera%20Yolanda%20Beatriz.pdf>
- Weninger, M(2019). *The economic case for meeting employees' needs*. Universidad de Athabasca, University Drive, Athabasca. <https://europepmc.org/article/med/31680371>
- Yang, J y Chen, H (2019). *Can rewards incentives of non-state-owned enterprises realize co-win cooperation of workers, enterprises and the society? From the perspective of labor productivity, profit and labor absorption*. Nankai Business Review International. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8749>
- Yong, J. (14 de Junio de 2018). The human Capital Gap: Getting Governments to Invest in People. Revista Foreign Affairs. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2018-06-14/human-capital-gap-fidelizar-talento-millennial.html>